



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

APPUI AUX CENTRES REGIONAUX D'INVESTISSEMENT ET A LA PROMOTION DES INVESTISSEMENTS

**MEGA – REGION
GRAND CASABLANCA- CHAOUIA-OUARDIGHA**

**LA STRATEGIE DE PROSPECTION ET DE
PROMOTION DES IDE DANS LE SECTEUR
DES COMPOSANTS AUTOMOBILES**

Ce rapport a été réalisé par Albert A. Suissa, consultant Chemonics International. Les opinions émises ne reflètent pas nécessairement l'avis de l'USAID ou celle du gouvernement américain.

Novembre 2005

SOMMAIRE

RESUME EXECUTIF

CADRE DE L'ETUDE

**I – L'INDUSTRIE AUTOMOBILE
MONDIALE**

**II – L'INDUSTRIE AUTOMOBILE
DANS LA REGION MEDA**

**III - L'INDUSTRIE AUTOMOBILE
MAROCAINE**

**IV – LES INVESTISSEMENTS
ETRANGERS AU MAROC**

**V – LA MEGA-REGION ET SON
OFFRE COMMERCIALE**

**VI – L'ACTION DE PROMOTION
ET DE PROSPECTION**

REMERCIEMENTS

**ENTREPRISES, ORGANISMES ET
PERSONNES RENCONTRES OU
CONTACTS**

ANNEXES

**Annexe 1 : Etude sur les
composants automobiles – FIPA
Tunisie**

**Annexe 2 : Exemple 1
d'argumentaire synthétique**

**Annexe 3 : Exemple 2
d'argumentaire synthétique**

**Annexe 4 : Exemple de lettre de
mailing**

**Annexe 5 : Exemple de fiche
société d'une base de données
informatique**

CADRE DE L'ETUDE

La présente étude s'inscrit dans le cadre d'un programme d'appui de l'USAID dans le domaine de la promotion des investissements au Maroc.

Ce programme a pour objet d'apporter une assistance méthodologique et technique à trois régions pilotes souhaitant définir une stratégie régionale visant à attirer des projets d'investissement dans des secteurs identifiés comme porteurs.

Pour la Méga-Région de Casablanca-Chaouia, regroupant deux des trois régions pilotes, le secteur des composantes automobiles a été retenu comme secteur industriel porteur.

La prestation prévue dans le cadre de cette étude est destinée aux Centres Régionaux d'Investissement (CRI) ainsi qu'aux décideurs de ces deux régions.

Le raisonnement en terme de Méga-Région permet de renforcer les atouts des deux régions qui la composent, et de faciliter l'action de promotion et de prospection envisagée en leur faveur.

L'étude a largement intégré les informations communiquées par l'équipe de Chemonics International travaillant pour ce projet, par les CRI du Grand Casablanca et de Chaouia-Ouardigha, les autres acteurs du développement économique régional en particulier la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Settat et l'Agence Urbaine de Settat, la Direction de la Production Industrielle du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de Mise à Niveau de l'Economie et les dirigeants des entreprises visitées au Maroc et en Europe, ainsi que des informations issues des travaux d'autres structures, en particulier le réseau ANIMA et l'AMICA (Association Marocaine de l'Industrie des Composantes Automobiles)

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier vivement tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail et d'abord Monsieur Mohamed Ali Admi, Wali de la région de Chaouia-Ouardigha, pour l'intérêt qu'il a porté à cette opération et qui a mobilisé tous les acteurs du développement économique de la région. Nous remercions également les représentants des CRI de la région du Grand Casablanca et de la région de Chaouia- Ouardigha, de la CCIS de Settat, des autres acteurs du développement économique régional (Agence Urbaine de Settat, OFPPT, ANAPEC), de toutes les autres structures rencontrées (entreprises, administration nationale, organisations) ainsi que le personnel de Chemonics International et tout particulièrement Madame Suzie LeBlanc, Directrice du Projet au Maroc, ainsi que Monsieur Abdellatif Mazouz, consultant, qui ont facilité largement le déroulement de la présente mission, et fait part de leurs précieuses suggestions tout au long de cette opération et en particulier lors de la relecture de ce rapport.

RESUME EXECUTIF

1 - L'industrie automobile mondiale est soumise à de profonds mouvements :

une internationalisation croissante avec l'émergence de la Chine, de pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) et d'autres zones ou pays en développement ; une concurrence accrue avec une recherche permanente de la taille critique, une course à l'innovation ainsi qu'une prolifération et un renouvellement accéléré des modèles. Ces mouvements se traduisent également par une grande concentration de la production (15 constructeurs pour 85% de la production) et une très

forte réduction du nombre des fournisseurs d'équipements.

2 - Les pays de la région MEDA dont le Maroc, assurent moins de 1% de la production mondiale (véhicules et équipements). Seul pays à être doté d'une véritable filière automobile, la Turquie assure la majeure partie de la production (et des exportations) loin devant l'Egypte et le Maroc. L'Europe de l'Ouest est, de loin, le premier partenaire commercial des pays de la région MEDA, davantage pour le Maroc et la Tunisie que pour les autres pays.

3 - Le Maroc possède une longue expérience dans le domaine automobile. Sa filière industrielle est en très forte croissance et orientée à l'exportation, mais elle est encore de taille relativement limitée (idem pour le parc automobile), en tous cas nettement en deçà de la taille de secteurs comme l'agro-alimentaire ou le textile. La fabrication de faisceaux de câbles, largement contrôlée par des intérêts étrangers, assure la majeure partie des accroissements de production, des emplois et des exportations. L'industrie automobile marocaine emploie 28 000 personnes et compte quelque 120 entreprises (dont près de 80 équipementiers contre 186 pour la Tunisie) largement concentrées dans le Grand Casablanca et, dans une moindre mesure, dans la zone franche de Tanger ou à proximité. Les pouvoirs publics et l'AMICA jouent un rôle actif dans le développement de ce secteur.

4 - Selon le réseau Euro Méditerranéen des Agences de Promotion (ANIMA), les investissements sont en forte progression dans les pays de la région MEDA. Le Maroc est le premier pays d'accueil de ces investissements tous secteurs confondus et dans le secteur

aéronautique, et le second, derrière la Turquie, dans le secteur automobile. Dans ce secteur, en matière de fabrication de composants automobiles, il a surtout attiré des projets à faible valeur ajoutée (faisceaux de câbles, coiffes de sièges, etc.), mais de nouvelles générations de projets plus capitalistiques ou requérant du personnel plus qualifié, ont fait leur apparition ces dernières années. La France et l'Espagne sont les deux principaux pays porteurs de projets d'investissement au Maroc. Le développement de la société à capitaux japonais SEWS Cabind dans la Méga-Région est exemplaire.

5 – Concept commercial s'appuyant sur des réalités géographiques, économiques et industrielles, la Méga-Région est constituée de deux régions ; si la région de Chaouia-Ouardigha est plus étendue, le Grand Casablanca est plus peuplée et sa population, croissant à un rythme plus ralenti, est très largement urbaine ; en outre, son économie à une vocation plus tertiaire (60 % des emplois) alors que celle de Chaouia-Ouardigha est plus agricole (55 %) ; les deux régions paraissent donc complémentaires et, de part ses importantes ressources humaines et foncières, la région de Chaouia-Ouardigha peut, tout en renforçant son tissu industriel, permettre au Grand Casablanca d'orienter son économie davantage vers le tertiaire supérieur et l'industrie légère, secteurs correspondant à la vocation d'une grande métropole.

Le Maroc et en particulier la Méga-Région disposent de nombreux atouts dans tous les domaines que les porteurs de projets d'investissement privilégient dans leurs décisions d'implantations. Il s'agit :

- D'une situation géographique exceptionnelle qui place le Maroc à deux jours de transport, voir trois,

des chaînes de montage et des usines de fabrication d'équipements de l'Europe du Sud (contre trois pour la Tunisie, et davantage pour la Roumanie et la Turquie) ;

- Des infrastructures de communication et de télécommunication modernes faisant de la Méga-Région un véritable carrefour routier, autoroutier, ferroviaire, aérien et maritime ;

- D'un environnement économique, industriel et financier favorable faisant du Grand Casablanca le tout premier pôle du Maroc dans ce domaine ;

- D'une main-d'œuvre jeune, abondante et travailleuse, mais globalement peu qualifiée; la Méga-Région compte un grand nombre de stagiaires, mais suivant pour une bonne part des formations liées aux services, d'où la nécessité de renforcer les programmes de formation à caractère industriel et d'en faire la promotion ; en outre, le Maroc manque d'ingénieurs bien qu'il dispose de nombreux établissements, privés et publics, dans de nombreux domaines ;

- De coûts d'exploitation et en particulier de coûts de main-d'œuvre extrêmement compétitifs faisant du Maroc une des localisations les plus rentables globalement et en particulier dans l'activité faisceaux de câbles ; avec la proximité des marchés européens, il s'agit du premier atout du Maroc et en particulier de la Méga-Région; ces deux atouts sont complémentaires et indissociables;

- D'importantes possibilités foncières à des prix accessibles, mais soumises, dans la région de Chaouia-Ouardigha, à la recherche d'opérateurs et à l'obtention de financements; les coûts de construction sont inférieurs à ceux en vigueur en Europe (-30 à -50%); la possibilité de construire un ou des bâtiments relais doit être examinée pour faciliter l'implantation d'entreprises;

- Des incitations financières et fiscales

intéressantes surtout pour les projets d'investissement à vocation exportatrice;

- D'un service d'accueil des investisseurs qu'assurent les Centres Régionaux d'Investissement (CRI), créés récemment et qui gagneraient à se doter des profils requis en matière de personnel, et à privilégier une approche commerciale de leur action de promotion, de prospection et d'accueil des entreprises;
- De la politique favorable aux investissements étrangers que traduisent des actions comme l'amélioration du dispositif incitatif, la création des CRI, etc.
- Un cadre de vie adaptée aux besoins du personnel expatrié et des hommes d'affaires.

Chacun de ces atouts est analysé. Une analyse dite « SWOT » (forces, faiblesses, opportunités, menaces) de la Méga-Région est également proposée.

6 - Le marché international de la localisation d'activités est soumis à une forte concurrence entre les territoires, d'où la nécessité pour ces derniers de disposer de la taille critique et d'agir de façon professionnelle dans le cadre de leur activité de promotion et de prospection. La Méga-Région doit élaborer des outils de communication (argumentaire, site internet et lettre d'information) pour mieux faire connaître son offre commerciale, choisir les méthodes de promotion et de prospection adaptées à son territoire, cibler les entreprises à contacter et confectionner une base de données informatique, et mettre en place une cellule de ressources documentaires. Les différentes méthodes de prospection et les principaux critères de sélection des entreprises sont analysés, et des recommandations sont effectuées dans chacun de ces deux domaines. La Méga-Région doit aussi travailler

en relation avec les services de l'administration nationale et les industriels locaux (Renault/SOMACA) concernés, et se doter des moyens humains requis (prestataires, chargé de mission). Un plan d'action commerciale est proposé pour l'année 2006. Une vingtaine de fabricants internationaux de composants automobiles ont été sélectionnés en vue d'une action de démarchage

CADRE DE L'ETUDE

La présente étude s'inscrit dans le cadre d'un programme d'appui de l'USAID dans le domaine de la promotion des investissements au Maroc.

Ce programme a pour objet d'apporter une assistance méthodologique et technique à trois régions pilotes souhaitant définir une stratégie régionale visant à attirer des projets d'investissement dans des secteurs identifiés comme porteurs.

Pour la Méga-Région de Casablanca-Chaouia, regroupant deux des trois régions pilotes, le secteur des composants automobiles a été retenu comme secteur porteur.

La prestation prévue dans le cadre de cette étude est destinée aux Centres Régionaux d'Investissement (CRI) ainsi qu'aux décideurs de ces deux régions.

Le raisonnement en terme de Méga-Région permet de renforcer les atouts des deux régions qui la composent, et de faciliter l'action de promotion et de prospection envisagée en leur faveur.

L'étude a largement intégré les informations communiquées par l'équipe de Chemonics International travaillant pour ce projet, par les CRI du Grand Casablanca et de Chaouia-

Ouardigha, les autres acteurs du développement économique régional en particulier la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Settat et l'Agence Urbaine de Settat, la Direction de la Production Industrielle du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de Mise à Niveau de l'Economie et les dirigeants des entreprises visitées au Maroc et en Europe, ainsi que des informations issues des travaux d'autres structures, en particulier le réseau ANIMA et l'AMICA (Association Marocaine de l'Industrie des Composantes Automobiles)

I – L'INDUSTRIE AUTOMOBILE MONDIALE

1) Une industrie en expansion et largement internationalisée :

Selon une étude réalisée en 2004 par le réseau ANIMA, le chiffre d'affaires de l'industrie automobile mondiale (ventes de véhicules et de pièces détachées) s'élève à quelques 1000 milliards de dollars pour une production annuelle de plus de 60 millions de véhicules et un effectif de 8 à 10 millions de personnes dont 7 à 8 millions pour les pays de l'O.C.D.E.

La production mondiale de véhicules (voitures particulières et véhicules utilitaires) se répartit, à parts à peu près égales, entre les trois grands pôles que sont l'Asie (dont la moitié pour le Japon), l'Europe et l'Amérique (dont 90 % pour l'ALENA), l'Afrique n'assurant qu'une part négligeable avec moins de 1% de l'ensemble. Sa croissance est relativement soutenue (+2, 7% en 2003) et est largement tirée par les pays émergents: Chine, PECO (d'abord par la Hongrie, la République tchèque et la Pologne puis par d'autres pays comme la Roumanie ou la Slovaquie) et Turquie. Il en est de même pour la demande mondiale.

En Europe, principal débouché des exportations des équipementiers

implantés au Maroc, l'Allemagne est très largement en tête des constructeurs devant, dans l'ordre, la France, l'Espagne, la Grande-Bretagne et l'Italie. Les développements industriels tendent à se déplacer de l'ouest vers l'est (idem en Asie, du Japon vers la Chine).

L'industrie automobile mondiale s'est largement internationalisée tant au niveau de la production qu'à celui des échanges (plus de 40 % de la production exportée), à l'échelle des constructeurs comme à celle des équipementiers.

2) Deux grandes catégories d'acteurs :

a) Les constructeurs : un groupe très concentré

La production mondiale de véhicules est assurée par plus de 50 constructeurs dont les quinze premiers produisent individuellement plus d'un million de véhicules par an, et ensemble plus de 85 % du total. Parmi eux, six japonais (Toyota, Nissan, Honda, Suzuki-Maruti, Mitsubishi et Mazda), trois allemands (Volkswagen, DaimlerChrysler et BMW), deux américains (General Motors et Ford), deux français (PSA et Renault), un sud-coréen (Hyundai-Kia) et un italien (Fiat).

Dans le bassin méditerranéen, il existe des producteurs marginaux, principalement en Turquie, en Egypte ainsi qu'au Maroc où la SOMACA dispose de la seule unité d'assemblage de véhicules (voitures particulières et véhicules utilitaires) en service en Afrique du Nord.

b) Les équipementiers : une grande variété d'entreprises

Le secteur des équipementiers automobiles comprend un large éventail d'entreprises tant en termes de gamme de produits (pièces métalliques ou plastiques,

composants électriques et électroniques, etc.) que de fonctions (fourniture de composants simples ou de systèmes complets).

En tant que fournisseurs, les équipementiers automobiles se répartissent entre les trois catégories suivantes :

- **Les équipementiers de rang 1:** Ils sont en relation directe avec les constructeurs et assemblent les composants fournis par les équipementiers de rang 2 ; les intégrateurs de modules ou de systèmes complets destinés à remplir une fonction précise et montés en l'état sur le véhicule, sont parfois désignés comme équipementiers de niveau 0,5;
- **Les équipementiers de rang 2:** Ils s'approvisionnent auprès des équipementiers de rang 3;
- **Les équipementiers de rang 3 :** Ils fournissent les composants les plus basiques.

A noter également que parfois les constructeurs s'approvisionnent directement auprès des équipementiers de rangs 2 et 3.

Le marché mondial des équipements automobiles représente, en ordre de grandeur, de 400 à 500 milliards de dollars dont 90 % pour les commandes des constructeurs et le reste pour les pièces et les équipements de rechange. Le nombre d'équipementiers se chiffre, à l'échelle mondiale, à 8000 dont 2000 équipementiers de premier rang. Parmi les 10 principaux (10 milliards d'euros de chiffres d'affaires et plus), six sont nord-américains (Delphi, Visteon, Lear, Johnson Controls, TRW et Magna), deux français (Faurecia et Valeo), les deux autres sont allemands (Bosch) et japonais (Denso).

Même s'ils ne font pas partie du « top ten », d'autres groupes occupent des positions fortes sur le marché. C'est

le cas de Autoliv (Suède), de Dana (Etats-Unis) ou de Siemens Automotive (Allemagne).

Ces entreprises sont des groupes indépendants ou appartiennent à des constructeurs ou à des groupes industriels diversifiés.

3) Les stratégies et les mutations industrielles :

L'industrie automobile mondiale connaît, depuis une vingtaine d'années, de nombreuses évolutions tant dans le monde occidental que dans les pays émergents.

a) Dans le monde occidental, le ralentissement de la croissance de la demande se traduit par une vive concurrence. Celle-ci conduit les constructeurs :

- à une véritable course à l'innovation dans les domaines de l'organisation de la production (livraison « à flux tendus », modularisation, etc.) et des produits (matériaux, équipements électroniques, etc.), pour améliorer les coûts, et donc les prix, la qualité et le confort;
- à la prolifération et au renouvellement accéléré des modèles, et à l'extension des options supplémentaires tout en réduisant la diversité des composantes en faisant davantage appel à la standardisation et à la modularisation, ce qui va de pair avec la volonté des constructeurs de réduire le nombre de fournisseurs. Les innovations technologiques permettent également de répondre aux normes réglementaires de plus en plus strictes en matière de sécurité et d'environnement (les émissions mondiales de CO2 sont imputables à hauteur de 20 % aux moyens de transport routier) auxquelles les constructeurs sont également confrontés.

b) Parallèlement, les constructeurs étendent leur présence industrielle dans les pays émergents pour profiter des bas coûts de main-d'œuvre et

prendre de nouvelles parts de marché. Cette tendance est parfois accompagnée, comme dans les pays occidentaux, de la mise en place de plates-formes de fabrication et/ou logistique à vocation régionale, voire mondiale, alimentées par de vastes réseaux d'équipementiers et de sous-traitants locaux et internationaux.

c) Le besoin constant d'innovation technologique et la nécessité d'être présents sur les grandes zones de production et de consommation de la planète conduisent les industriels à rechercher la taille critique. D'où la concentration rapide de l'industrie :

- par la voie d'acquisitions (par exemple, Chrysler par Daimler ou Volvo par Ford), de prises de participations simples ou croisées (Renault-Nissan);
- et la multiplication des accords de partenariat et de joint-venture conduisant à la construction d'usines de production ou de laboratoires de recherche communs (usine PSA-Toyota en République tchèque). La taille critique permet également de disposer davantage de pouvoir dans les négociations commerciales, de générer des économies d'échelle, etc.

Le mouvement de concentration touche également les équipementiers et prend, là encore, des formes variées (fusions acquisitions, alliances, accords, etc.). Au total, le nombre d'équipementiers a été, à l'échelle mondiale, divisé par trois ou quatre dans les dix dernières années et, selon des experts, le sera par 10 à l'horizon 2008 pour atteindre à cette date 150 ou 200.

II – L'INDUSTRIE AUTOMOBILE DANS LA REGION MEDA

MEDA est un ensemble de douze pays partenaires de l'Union Européenne, situés dans le Sud de

la Méditerranée et au Proche-Orient. Il s'agit des pays suivants : Algérie, Chypre, Egypte, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Autorité Palestinienne, Syrie, Tunisie, Turquie. Deux de ces pays (Chypre et Malte) sont membres de l'Union Européenne.

Tous situés dans le bassin méditerranéen, ces pays ont un niveau de développement économique comparable. En outre, parmi ces pays, figurent certains des principaux pays concurrents du Maroc sur le marché de la localisation d'activités, comme la Tunisie, l'Egypte et la Turquie.

1) Des positions extrêmement réduites sur le marché mondial :

Bien qu'en progression durant les vingt ou trente dernières années, la part des pays de la région MEDA dans l'industrie automobile mondiale, reste encore extrêmement réduite : moins de 500 000 véhicules produits en 2004, soit moins de 1% de la production. Il en est de même dans le commerce automobile mondial puisque, là encore, la région MEDA n'assure que moins de 1% des exportations. Ce qui est valable pour les véhicules l'est également pour les équipements.

A elle seule, la Turquie assure une part majeure de la production et des exportations des pays de la région MEDA (les trois-quarts pour la production de véhicules et davantage pour les exportations de véhicules et d'équipements) ainsi que de leurs accroissements, le reste l'étant, au moins pour la production, par des pays comme l'Egypte ou le Maroc. Il est vrai que, dans la région MEDA, la Turquie est aujourd'hui le seul pays à être pourvu d'une véritable filière automobile, cette dernière occupant d'ailleurs plusieurs centaines de milliers de personnes.

Dans ces conditions, on comprend qu'à l'exception de la Turquie, les

pays de la région MEDA soient contraints de recourir à l'importation pour approvisionner leur marché intérieur. D'où un déficit commercial structurel important qui a atteint 6 milliards de dollars en 2002, dont environ 600 millions de dollars pour le Maroc.

2) L'Europe de l'Ouest, un partenaire commercial privilégié :

L'Europe de l'Ouest est à la fois le premier fournisseur et le premier client de la région MEDA dans le domaine automobile.

Dans les importations de la région MEDA, l'Europe Occidentale s'inscrit pour 71 % en 2002 (contre près de 60 % en 1992). Cette part s'établit à 71% pour les véhicules particuliers, à 64 % pour les véhicules utilitaires et à 80 % pour les équipements. Dans les trois cas, les produits européens sont largement destinés aux pays du Maghreb et à la Turquie. A l'exportation, 69 % des livraisons enregistrées par la région MEDA en 2002 (contre 52 % dix ans plus tôt) sont destinées à l'Europe de l'Ouest. Ce pourcentage s'établit à peu près au même niveau tant pour les véhicules particuliers, pour les véhicules utilitaires que pour les équipements (et même 90 % pour le Maroc et la Tunisie s'agissant des équipements).

3) La libération progressive des échanges commerciaux internationaux :

Des accords internationaux impliquant des pays de la région MEDA ont été conclus, ces dernières années, à différentes échelles (mondiale, régionale et binationale), pour faciliter progressivement le commerce mondial et développer les échanges.

Il s'agit de :

- démanteler progressivement les protections tarifaires et non tarifaires

sur le commerce de véhicules et d'équipements automobiles dans le cadre des accords de l'OMC dont la plupart des pays de la région MEDA sont signataires;

- instaurer progressivement une zone de libre-échange entre l'Union Européenne et les pays de la région MEDA à travers la mise en place d'accords d'association et de libre-échange bilatéraux et régionaux (Processus de Barcelone, 1995). Fin 2003, huit accords d'association ont été signés, dont un, conclu en 1996 avec le Maroc, et déjà entré en vigueur. Par ailleurs, les échanges de biens industriels seront libéralisés progressivement. Déjà effective dans certains pays, cette libéralisation le sera également avec la Tunisie en 2010, le Maroc en 2012 et plus tard avec les autres pays;

- instaurer progressivement une zone de libre-échange entre les Etats-Unis et des pays comme le Maroc. L'accord de libre-échange entre ces deux pays a été approuvé par les parlements respectifs, et sa mise en application est prévue pour le début de l'année 2006;

- instaurer progressivement une zone de libre-échange entre pays arabes de la Méditerranée (Processus d'Agadir, 2001 et Accord d'Amman, 2003) ; Cet accord a été conclu entre le Maroc, la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie, et d'autres pays pourraient rejoindre cette zone de libre-échange.

Tous ces accords sont favorables au développement des échanges internationaux, notamment dans le domaine automobile. Ils permettent également d'améliorer l'attractivité des pays signataires pour les investisseurs étrangers. Toutefois, il convient de souligner que certains pays signataires ont mis en place des mesures pour protéger leur industrie (par exemple, en Egypte, pas d'application de l'exonération des droits de douane aux véhicules).

III – L'INDUSTRIE AUTOMOBILE MAROCAINE

1) Une longue expérience industrielle : L'histoire de l'industrie automobile marocaine est largement associée à celle de la SOMACA.

L'industrie automobile marocaine est née en 1959 avec la création de la SOMACA (Société Marocaine de Construction Automobile), société de montage de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires, dans le cadre d'un protocole d'accord conclu entre le gouvernement marocain et les firmes Simca et Fiat. Au terme de cet accord, la SOMACA devait assurer l'importation en CKD (véhicules neufs assemblés localement à partir d'éléments importés), le montage et la distribution des voitures des deux constructeurs.

Les autres grandes dates du développement de l'industrie automobile marocaine sont les suivantes :

- 1970 : Promulgation de la loi de valorisation exigeant l'intégration à 40 % en vue de favoriser l'émergence d'un tissu de sous-traitance automobile au Maroc ;
- 1981 : Promulgation de la loi dite d'intégration/compensation en vue d'une part, de porter le taux d'intégration à 60% et d'autre part, de promouvoir les exportations ;
- 1995 et 1996 : Signature de conventions pour l'assemblage de véhicules dits « économiques » sur les chaînes de la SOMACA pour le compte de FIAT (voitures particulières Uno, Palio, Siena), Renault (véhicules utilitaires légers Kango) et PSA (idem pour modèles Berlingo et Partner). Ces conventions accordaient des régimes douaniers et fiscaux préférentiels en contrepartie de taux d'intégration et de compensation ;
- 2003 : Signature d'un protocole d'accord en vue du rachat par

Renault de la part de l'Etat marocain dans le capital de la SOMACA (34 %, puis 12 % supplémentaire fin octobre 2005) ; et d'une convention prévoyant à partir de 2005 la production à la SOMACA d'une nouvelle voiture économique familiale; parallèlement, la convention conclue entre le gouvernement marocain et FIAT est arrivée à son terme et n'a pas été renouvelée -2005 : lancement de la production de la nouvelle voiture de Renault « Logan » (30 000 véhicules produits en 2007 destinée pour moitié au marché local et pour l'autre moitié à l'exportation). Les responsables de Renault au Maroc envisagent de réviser cet objectif en hausse pour le porter à 60 000 véhicules.

2) Une filière en forte croissance et orientée vers l'export :

a) La filière automobile marocaine est composée des sous branches « constructions de véhicules automobiles » (voitures particulières, véhicules utilitaires tels que camions, autocars, autobus, etc.), « fabrication de carrosseries et de remorques », et « fabrication d'équipements automobiles ».

Elle est en forte croissance : ainsi, sa production a augmenté, au cours des cinq dernières années, au rythme de 10 % par an pour atteindre quelque 5 % du PIB industriel en 2003. Mais, elle porte encore sur des volumes relativement réduits, et se situe loin derrière les filières agro-alimentaires (33 %), textile et cuir (20 %) et matériaux de construction (18 %).

Elle est aussi de plus en plus orientée vers les marchés extérieurs puisque le taux de croissance de ses exportations s'établit, durant la même période, à 33 % par an, ce qui lui a permis d'atteindre 14 % des exportations totales, tous produits confondus, en 2003.

Globalement, l'activité automobile a connu une augmentation de moitié de son PIB, un doublement de ses emplois et un triplement de ses exportations.

b) La fabrication d'équipements assure une part majeure de ces accroissements et aujourd'hui les positions de cette sous branche s'établissent comme suit :

- Près de 60 % du PIB du secteur (contre 36 % pour la construction de véhicules automobiles et 4 % pour la fabrication de carrosserie et de

remorques),

- 83 % de l'emploi (contre respectivement 11 % et 6 %) et - 99 % des exportations.

Cette situation est largement imputable à la fabrication des faisceaux de câbles qui, à elle seule, assure près de 60 % des effectifs de la filière (tableau 1). Il est vrai que cette activité est fortement créatrice d'emplois. Elle est aussi importatrice de la plupart des éléments assemblés, et donc à faible valeur ajoutée.

Tableau 1					
Industrie automobile marocaine					
P.I.B., emplois et exportations par sous branche					
	1999	2000	2001	2002	2003
P.I.B. (en milliards de DH)					
- construction de véhicules automobiles	1,04	0,85	1,05	1,04	0,88
- fabrication de carrosserie et de remorques	0,09	0,07	0,09	0,09	0,14
- fabrication d'équipements automobiles (1) (hors faisceaux de câbles)	0,16	0,16	0,23	0,25	0,24
- fabrication d'autres équipements automobiles (2) (principalement faisceaux de câbles)	0,42	0,58	0,78	1,14	1,20
Total	1,71	1,66	2,15	2,52	2,46
Emplois (en milliers)					
- construction de véhicules automobiles	3,10	3,40	3,00	3,00	2,50
- fabrication de carrosserie et de remorques	1,21	1,04	1,06	1,23	1,35
- fabrication d'équipements automobiles (1) (hors faisceaux de câbles)	1,70	1,70	2,10	2,30	2,30
- fabrication d'autres équipements automobiles (2) (principalement faisceaux de câbles)	5,20	7,60	10,00	13,20	16,00
Total	11,21	13,74	16,16	19,73	22,15
Exportations (en milliards de DH)					
- construction de véhicules automobiles	0,00	0,20	0,40	0,20	0,01
- fabrication de carrosserie et de remorques	0,03	0,03	0,03	0,01	0,04
- fabrication d'équipements automobiles (1) (hors faisceaux de câbles)	0,28	0,27	0,34	0,32	0,31
- fabrication d'autres équipements automobiles (2) (principalement faisceaux de câbles)	1,40	2,20	2,80	4,00	5,00
Total	1,71	2,52	3,57	4,53	5,36

(1) liés aux industries métallurgiques et mécaniques

(2) liés aux industries électriques et électroniques

Source : McKinsey

3) Un marché restreint mais en forte expansion :

a) Le parc automobile marocain est en constante progression : depuis 1990, il augmente au rythme annuel d'environ 5 % pour s'établir aujourd'hui à près de 2 millions de véhicules, dont les trois-quarts pour les voitures de tourisme et un quart pour les véhicules utilitaires. Le taux de motorisation s'établit ainsi à 65 véhicules pour 1 000 habitants contre un taux moyen de 450 véhicules/1 000 en Europe, d'où un potentiel de motorisation important.

b) Le marché automobile marocain est également en progression, surtout depuis 1996 (+6 % par an pour les véhicules neufs), date de la libéralisation des importations de véhicules (réduction des droits de douane). Celle-ci a permis de relancer l'importation de véhicules neufs (CBU) aux dépens des véhicules d'occasion importés (VOI), les véhicules neufs assemblés localement à partir d'éléments importés (CKD) stagnant, dans le même temps, en raison de l'essoufflement du groupe FIAT. Aujourd'hui, le marché de l'automobile marocain atteint plus de 60 000 véhicules par an - dont 54 % pour les CBU (contre 22 % en 1996), 24% pour les CKD (44 %) et 21% pour les VOI (34 %). Pour les seuls véhicules neufs, les pouvoirs publics tablent sur un volume de 100 000 véhicules à l'horizon 2010.

Il s'agira non seulement de véhicules importés, mais aussi, avec la montée en puissance de la production de la Logan, de véhicules montés localement. La production de la Logan permettra aussi d'initier un nouveau courant d'exportation de véhicules portant sur des volumes significatifs, mais aussi un nouveau courant d'importation d'équipements puisque, même si elle cherche à privilégier le marché local, notamment

en favorisant des partenariats avec des équipementiers internationaux (accord Ifriquia Plastic-Faurecia), la SOMACA ne pourra, au moins à court terme, se limiter à cette seule source d'approvisionnement. A ce marché de l'automobile, il faut ajouter le marché des poids lourds (PL) dont le volume stagne à quelque 4 000 unités par an depuis quinze ans.

4) Une industrie variée et concentrée

L'industrie automobile marocaine compte 9 constructeurs, 34 fabricants de carrosserie et de remorques, et 73 fabricants d'équipements, soit au total 116 entreprises. Ses effectifs s'établissent à 22 000 personnes en 2003 et sans doute 28 000 aujourd'hui. A titre comparatif, la Tunisie, pays bien plus petit que le Maroc, regroupe 186 fabricants de composants automobiles dont 104 exportant la totalité de leur production employant 36 000 personnes. La localisation des entreprises marocaines est très concentrée puisque la plupart sont installées dans la zone de Tanger (uniquement équipementiers) et surtout dans un rayon de 100 km à partir de Casablanca (à la fois une très grande partie des équipementiers et pratiquement la totalité des constructeurs), comprenant notamment la région de Chaouia-Ouardigha qui, à elle seule, regroupe une dizaine d'usines de fabrication de composants automobiles, y compris celles qui sont en construction.

a) Les constructeurs

Leur production en valeur tourne autour d'un milliard de dirhams, soit environ 100 millions d'euros, pour des effectifs de l'ordre de 3 000 personnes. Les exportations sont, pour l'instant, pratiquement inexistantes.

Parmi les 9 constructeurs, 5 contrôlent une part de marché de 98 %. Il s'agit de SOPRIAM (filiale de l'ONA pour le montage de véhicules particuliers PSA sur les lignes de la SOMACA), de Renault Maroc, Auto Hall (marque Mitsubishi), SOMACA (dont Renault contrôle la majorité du capital) et Berliet Maroc (véhicules RVI).

Leur taille est relativement modeste puisque leur chiffre d'affaires est, en moyenne, de l'ordre de 600 millions de dirhams, soit quelque 60 millions d'euros, et que celui du principal constructeur (SOPRIAM) s'établit à 2 milliards de dirhams, soit 200 millions d'euros. Il est vrai que le marché marocain est largement approvisionné par les importations de véhicules neufs et d'occasion (76 %) et que la production locale est composée de véhicules assemblés à partir d'éléments importés. Là encore, la situation est appelée à évoluer avec la fabrication de la Logan. Il en est de même pour l'actionnariat, aujourd'hui majoritairement marocain, avec la montée en puissance de Renault dans le capital de la SOMACA.

b) Les fabricants de carrosserie et de remorques

Il s'agit d'un sous-secteur très éclaté avec une multiplicité des chaînes et des qualités hétérogènes : moins de 10 constructeurs sont structurés et les autres sont dotés de production artisanale ; là encore, on note une forte concentration (86% du chiffres d'affaires du sous-secteur pour les cinq premiers constructeurs) ainsi que des tailles d'entreprises relativement faibles (chiffre d'affaires moyen : 22 millions de dirhams, soit un peu plus de 2 millions d'euros) qu'explique également une production de poids lourds à la fois réduite et stagnante. Au total, ce sous-secteur emploie 1 350 personnes, soit 6% des effectifs globaux.

Comme pour la construction, l'actionnariat est majoritairement marocain.

Cette situation est appelée à évoluer à la faveur du potentiel de croissance de la carrosserie (renouvellement du parc de bus urbain, développement éventuel de l'activité à l'export). D'ores et déjà, Tata Motors, filiale du groupe indien Tata Motors, et le gouvernement marocain viennent de signer une convention d'investissement pour la construction d'une usine de montage d'autobus d'une capacité annuelle de 2 500 véhicules et pour un montant de plus de 200 millions de dirhams.

c) Les équipementiers automobiles

La fabrication d'équipements automobiles comprend d'une part, la fabrication d'appareils et de dispositifs électriques (tels que faisceaux de câbles) et d'autre part, la fabrication d'autres équipements.

c1) La prédominance de l'activité faisceaux de câbles

Au cours des cinq dernières années, la fabrication d'appareils et de dispositifs électriques a triplé son PIB, ses effectifs et ses exportations à la faveur de l'explosion de l'activité faisceaux de câbles (avec l'arrivée de Delphi en 1999, suivie d'autres sociétés européennes et japonaises). La production d'autres équipements a également connu, dans le même temps, une croissance assez régulière mais beaucoup plus modérée. En revanche, avec notamment l'engagement de Renault dans la SOMACA (50 % des équipements servant à la fabrication de la Logan déjà attribués ou potentiellement attribuables à des fournisseurs marocains ou installés au Maroc) et les opportunités de délocalisation d'équipementiers européens, elle dispose d'un potentiel de croissance important.

Ces deux activités comptent aujourd'hui autant d'entreprises l'une que l'autre (respectivement 36 et 37), la première compte davantage d'effectifs (16 000 personnes) que la seconde (2 300 personnes) et donc une taille moyenne de ses entreprises supérieure (en termes de chiffre d'affaires, 149 millions de dirhams, soit 15 millions d'euros, contre 21 millions de dirhams, soit 2 millions d'euros). Il faut dire que tout projet de fabrication de faisceaux de câbles se traduit par la création de plusieurs centaines d'emplois, voire des milliers.

En revanche, les deux activités sont concentrées, presque autant l'une que l'autre (parts de marché de 60 à 70 % pour les cinq plus grandes entreprises), mais beaucoup moins que ne le sont les deux autres sous branches de la filière automobile (construction de véhicules automobiles et fabrication de carrosseries et de remorques). Autre différence avec ces dernières : l'activité est contrôlée presque exclusivement par des actionnaires étrangers (fabrication de faisceaux de câbles), ou autant par des intérêts marocains que par des intérêts étrangers (fabrication d'autres équipements).

c2) Les trois catégories d'équipementiers automobiles

En gros, on peut distinguer trois catégories d'équipementiers au Maroc :

- entreprises A : des équipementiers tournés principalement vers les marchés européens de la première monte ; il s'agit d'équipementiers de 1^{er} rang à capitaux étrangers et parfois à capitaux mixtes, fabricant des faisceaux de câbles ou des produits électroniques ou textiles tels que les coiffes de sièges (30 % des entreprises);

¶U entreprises B : des entreprises, de taille moyenne, techniquement

plus ou moins performantes, orientées vers le marché local de la première ou de la seconde monte (rechange), ou le marché international en tant que sous-traitant pour des équipementiers de rang supérieur (45 % des entreprises) et fabricant une gamme de produits assez large (radiateurs, filtres, batteries, joints, etc.);

¶U entreprises C : des entreprises de taille modeste avec un outil parfois obsolète ne répondant pas systématiquement aux standards internationaux d'excellence, et intervenant sur le marché de la rechange locale (25 % des entreprises).

Les acteurs de l'industrie automobile marocaine sont regroupés au sein de l'AMICA, association créée en 1974 avec l'appui du Ministère de l'Industrie et du Commerce et dont la mission est de défendre les intérêts de ses membres. Ceux-ci sont regroupés dans les deux sections suivantes : section des constructeurs et section des fournisseurs (équipementiers, sous-traitants ainsi qu'un groupe d'importateurs et de distributeurs de pièces de rechange).

5) L'action des pouvoirs publics

Les pouvoirs publics mènent, au profit de l'industrie automobile, une action soutenue composée d'opérations spécifiques ou non à ce secteur d'activité, et concernant différentes fonctions de l'entreprise (technique, commerciale, investissement, etc.). Il s'agit notamment :

- de contribuer à améliorer la qualité et le management des entreprises (par une initiation au processus de certification selon le référentiel ISO/TS , considéré comme un préalable d'accès au marché international : au moins 10 entreprises déjà certifiées et 15 autres accompagnées dans le courant de cette année), leur environnement

technique (mise en place à partir de janvier 2006 d'un centre technique dédié au secteur) et la qualification de leur personnel (aides à la formation);

- de faciliter le développement des exportations (création d'un consortium à l'export ; prospection des directions d'achats de constructeurs automobiles comme Renault ou PSA - de favoriser l'investissement en améliorant le soutien aux entreprises à la fois dans le domaine financier (mise en place du Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social) et celui de l'accueil des créateurs d'entreprises et des investisseurs (création des Centres Régionaux d'Investissement,), le cadre réglementaire et juridique des affaires ;

- de renforcer les associations professionnelles afin qu'elles puissent mieux accompagner les entreprises dans le processus de mise à niveau et d'amélioration de leur compétitivité (PAAP, convention AMICA/ANPME, etc.), relayant ainsi l'effort de l'Etat dans ce domaine.

IV-LES INVESTISSEMENTS ETRANGERS AU MAROC

ANIMA, programme européen destiné à aider les pays de la région MEDA à se doter de stratégies et d'outils d'attraction des investissements étrangers, et conduit par l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII), assistée de l'ICE (Italie) et la Direction des Investissements (Maroc) a mis en place l'observatoire MIPO (Mediterranean Investment Project Observatory).

1) La forte expansion des investissements étrangers

a) L'Europe de l'Ouest, premier pourvoyeur en projets d'investissement étrangers

Selon le MIPO, les pays de la zone MEDA ont enregistré, en 2004, 400 projets d'investissements étrangers, tous secteurs d'activité confondus, soit une progression de 45 % par rapport à 2003 (voir tableau 2). Dans ce total, le Maroc s'inscrit, à lui seul, pour 120 projets et confirme sa première place parmi les pays d'accueil devant l'Algérie (59 projets), la Turquie (53 projets), l'Egypte (39 projets), la Tunisie (32 projets). Parmi les pays d'origine, la France est largement en tête avec 108 projets, (25%), devant les Etats-Unis (70 projets), l'Espagne (24 projets), le Royaume-Uni (21 projets), etc. Au total, l'Europe est à l'origine de près de 60 % des projets (230 projets). La France et l'Espagne sont également les principaux pays investisseurs au Maroc.

Toutes ces données et leurs tendances sont très encourageantes, mais elles doivent être relativisées. Il s'agit, en effet, d'annonces et pas de réalisations, représentant, dans près d'un cas sur deux, des opérations qui ne sont pas toujours créatrices d'emplois (prise de participation, partenariat, etc. .) ou le sont faiblement (magasin, boutique, bureau de représentation, franchise etc.), le reste correspondant à des projets de production (créations, extensions, délocalisations). Par ailleurs, ces informations sont collectées dans la presse et sur le réseau Internet, de façon inégale selon les pays, mais en nette amélioration d'une année à l'autre, d'où globalement une sous-estimation de la réalité. Ce qui explique partiellement que le nombre de projets d'investissements enregistrés s'oriente, pour 2005, vers une augmentation (700 projets d'investissements étrangers recensés à début septembre),

Les pays de la région MEDA devraient ainsi réduire l'écart qui, en termes d'accueil de projets

d'investissement étrangers, les sépare des pays d'Europe occidentale (plus de 1 800 projets en 2004) et des PECO (environ 650 projets, mais avec une population moindre. Bien que ces chiffres tirés par ANIMA des recensements de l'AFII, ne prennent apparemment en compte que les opérations se traduisant par une création d'emplois nouveaux ou un maintien des emplois existants.

b) Le Maroc, un des tous premiers pays d'accueil des investissements étrangers dans le secteur automobile. Toujours selon le MIPO, le secteur « Constructeurs automobiles et équipementiers » est en progression constante : 23 projets

d'investissement en 2003, 39 en 2004 et 35 pour les 9 premiers mois de 2005 (voir tableau 2). Il se situe ainsi, parmi les 22 secteurs d'activité retenus, au cinquième rang derrière les secteurs « Tourisme », « Energie », « Textile » et « Autres services, commerce, finance ». La Turquie est largement en tête des pays d'accueil : parmi les 97 projets d'investissement enregistrés de 2003 à ce jour, elle en recueille, à elle seule, 43 dont 24 pour la seule année 2004 (sur 39 au total, soit plus de 60 %). Le Maroc arrive en seconde position avec 21 projets devant l'Algérie (9 projets), l'Egypte (autant que l'Algérie), la Tunisie (7 projets). A eux seuls, ces 5 pays revendiquent plus de 90 % des projets.

TABLEAU 2

PROJETS D'INVESTISSEMENTS ET RANGERS DANS LA REGION MEDA ET AU MAROC
(en nombre de projets)

	2003	2004	2005 (8 mois)
Projets d'investissements étrangers dans la région MEDA	275	400	655
- total tous secteurs confondus	163	213	315
dont Europe	78	108	134
dont France			
- total secteur automobile	24	39	35
dont Europe	12	27	20
dont France	5	11	9
- total secteur aéronautique	2	11	13
dont Europe	1	8	9
dont France	1	2	7
Projets d'investissements étrangers au Maroc			
- total tous secteurs confondus	89	120	113
dont Europe			
dont France	32	45	43
- total secteur automobile	7	8	6
dont Europe	6	7	5
dont France	4	3	4
- total secteur aéronautique	1	2	7
dont Europe	1	2	6
dont France	1	2	6

Source : ANIMA/MIPO

La Turquie recueille également autant de projets liés à la construction de véhicules que de projets de fabrication d'équipements alors que les autres pays de la région MEDA captent davantage de projets

de fabrication d'équipements. En outre, la Turquie intervient sur la fabrication de composants à plus forte valeur ajoutée (alternateurs et climatiseurs, roues aluminium, etc.).

Ainsi, la Turquie, seul pays de la zone MEDA à disposer d'une véritable industrie automobile, et, dans une moindre mesure, le Maroc ont tendance à renforcer, de façon très significative, leur industrie automobile. Là encore, l'Europe est le premier pourvoyeur en projets d'investissement avec près de 60% des annonces enregistrées au cours des trois dernières années (57 projets, dont 25 pour la France), devant les pays asiatiques, en particulier le Japon et les Etats-Unis.

c) L'émergence du secteur aéronautique

Comme le secteur précédent, le secteur « Matériels aéronautiques, navals et ferroviaires » est en progression – 3 projets d'investissements en 2003, 11 en 2004 et 13 pour les huit premiers mois de l'année 2005. Le Maroc commence à y jouer un rôle important. Si, durant les années 2003 et 2004, il n'a accueilli qu'un ou deux projets par an, pour les huit premiers mois de cette année, il en est déjà à 7 projets, pratiquement tous émanant de grands noms de l'industrie aéronautique française (SNECMA, Labinal, Aircelle, etc.) et prévoyant des activités aussi variées que la production ou l'assemblage (câbles électriques, connecteurs), la recherche ou la formation (voir annexe 2).

C'est dire la nécessité pour la Méga-Région de s'intéresser également à ce secteur d'activité, complémentaire au secteur de l'automobile.

2) De nouvelles générations de projets d'investissements étrangers au Maroc :

Contrairement à la Turquie, le Maroc a surtout attiré, à partir des années 1999-2000, des projets d'investissement à faible valeur ajoutée liés largement à la fabrication

de faisceaux de câbles et de coiffes de sièges automobiles. Il s'agit, à chaque fois, de projets d'investissement d'origine très variées (Etats-Unis, Japon, France, Espagne, Portugal et même Slovénie), et fortement créateurs d'emplois (en milliers pour les faisceaux de câbles et en centaines pour les coiffes de sièges).

Pour ces deux produits et en particulier pour les faisceaux de câbles, le Maroc est ainsi devenu, avec la Tunisie, l'une des principales destinations des investissements de fabrication pour le marché européen, et il pourrait même renforcer ses positions puisque, selon certaines informations recueillies auprès d'industriels, son potentiel en termes de projets d'investissement n'est pas épuisé au moins dans le domaine des coiffes de sièges.

Plus récemment, d'autres projets d'investissement étrangers plus capitalistiques, ont vu le jour au Maroc. Il s'agit d'opérations liées à la production de gaines, de câbles, voire de connecteurs destinés aux usines de fabrication de faisceaux de câbles, qui permettent au Royaume d'être présent à d'autres maillons de cette chaîne de fabrication. On observe à peu près le même mouvement dans la production de sièges automobiles avec, outre les coiffes, la fabrication d'appuis-tête, de poches de sièges, de filets de séparation, d'accroches en plastiques, voire de structures métalliques de sièges.

On assiste également à l'apparition de nouvelles activités plus tertiaires avec la création de deux bureaux d'études et de design (Matra et Valeo), voire d'une piste d'essais et d'une société financière (Renault).

La gamme des produits (ou des activités) faisant l'objet de projets d'investissement étrangers devrait poursuivre son extension tant pour

le marché de l'exportation que pour le marché domestique en particulier pour la fabrication de la Logan, et à travers ou non des opérations de partenariat avec des entreprises marocaines portant sur fabrications existantes –type Ifriquia Plastic/Faurecia- ou sur des fabrications à mettre en place. Il peut s'agir aussi de produits nouveaux ou non, issus de filières déjà présentes au Maroc comme le textile (tapis, moquettes, etc. à partir ou non de déchets de l'industrie de la confection), la transformation de matières plastiques, y compris caoutchouc et moulage, ou l'appareillage électrique (feux de signalisation, petits moteurs électriques pour le fonctionnement des essuie-glaces par exemple). A noter également le marché de la petite série déjà en développement dans le secteur aéronautique.

Une étude sur le potentiel de développement du secteur des équipements automobiles au Maroc, réalisée pour le compte de l'AMICA, a permis d'identifier de nombreuses possibilités de production nouvelles. Cette étude devrait être affinée pour en démontrer la faisabilité et la compétitivité (voir approche méthodologique retenue pour FIPA, l'agence de promotion des investissements de la Tunisie, dans l'étude figurant en annexe 1). Si les données actuelles augurent de la constitution d'un cluster automobile au Maroc, l'analyse des principales possibilités recensées permettrait de procéder à un meilleur ciblage de l'action de prospection, et de donner à celle-ci un caractère plus opérationnel.

3) L'implantation et le développement de SEWS Cabind au Maroc : une « success story » :

En termes d'implantation et de développement dans le sous-secteur

des composants automobiles au Maroc, l'expérience de SEWS Cabind nous paraît, de par la variété des acteurs et des territoires impliqués, extrêmement intéressante, voire la plus intéressante parmi les expériences vécues par la dizaine d'entreprises industrielles que nous avons pu visiter.

SEWS Cabind appartient au groupe japonais Sumitomo et se range parmi les tous premiers fabricants mondiaux de faisceaux de câbles. Pour plus d'informations générales sur le groupe, voir son site internet :

Voici comment se sont déroulés l'implantation et le développement de SEWS Cabind au Maroc :

- la société à capitaux marocains SINFA, une des premières à avoir initié la fabrication de faisceaux de câbles pour le secteur automobile au Maroc, travaille à Casablanca en sous-traitance pour la société italienne Cabind Spa ;

- la réussite de cette collaboration conduit Cabind à s'implanter au Maroc en partenariat avec SINFA ;
- le groupe Sumitomo rachète les intérêts de Cabind Spa dans l'activité faisceaux de câbles, et SINFA garde une participation minoritaire dans la filiale marocaine ;

- la nouvelle société, SEWS Cabind, décide de créer une nouvelle usine au Maroc en plus de l'usine qu'elle possède à Casablanca (1 200 employés); la nouvelle usine est actuellement en construction à Berrechid (région de Chaouia - Ouardigha) et prévoit la création de 1 400 nouveaux emplois en 2006;
- SEWS Cabind envisage d'autres projets d'investissement en Afrique du Nord ; SINFA, toujours partenaire de l'entreprise japonaise, cherche à contribuer à l'intégration verticale des deux usines marocaines de faisceaux de câbles, seule ou en partenariat avec d'autres sociétés.

Au total, ces différentes opérations, réalisées par des acteurs originaires de trois continents, auront permis, à très court terme, la création de deux usines de fabrication de faisceaux de câbles et plus de 2 500 emplois dans les deux régions qui composent la Méga-Région.

C'est dire la nécessité de favoriser les partenariats entre entreprises marocaines et entreprises étrangères étrangères et de bien explorer les entreprises existantes pour la promotion des investissements..

4) Les pays porteurs en termes de projets d'investissement au Maroc :

a) Les critères de localisation des projets d'investissement étrangers

Dans les décisions d'implantation prises par les entreprises, les deux approches suivantes sont prises en compte :

- approche coût : l'entreprise s'installe dans un pays donné pour obtenir les meilleurs coûts pour une production largement exportée vers le ou les lieux de consommation choisis ;
- approche marché : l'entreprise cherche avant tout à se rapprocher de ses marchés existants ou potentiels pour améliorer ses coûts de transport et le service à ses clients (délais de livraison, etc.); et la production est largement écoulee sur le marché local ou des marché à proximité.

Parfois, les deux approches se combinent et la production est destinée à la fois au marché local et à des marchés étrangers (cas où les produits peuvent «voyager » dans des conditions de coûts de transport et de délais de livraison satisfaisantes).

La plupart des fabricants étrangers de composants automobiles, installés au Maroc, en particulier les fabricants de faisceaux de câbles et de coiffes

de sièges, ont comme seule motivation la recherche du meilleur coût, et leur production est exportée en totalité vers l'Europe. Il en sera ainsi tant que le Maroc restera compétitif en termes de coûts et que son marché restera étroit.

Dans le cas de la fabrication de composants automobiles, qui est soumise de la part des constructeurs à des conditions de prix et de livraison optimales, la recherche du meilleur coût n'a de sens que si elle est accompagnée de délais de livraison réduits. C'est ce qui fait que, s'agissant des faisceaux de câbles, les constructeurs européens s'approvisionnent au Maroc ou en Tunisie plutôt qu'en Chine dont les prix sont pourtant inférieurs de 30 %, mais dont les délais de livraison sont de l'ordre d'un mois, contre trois jours maximum pour ses concurrents. La recherche des marchés à fort potentiel en projets d'investissement pour le Maroc, doit donc prendre en compte à la fois les niveaux de coûts de production et les délais de livraison.

b) Deux grands marchés porteurs : la France et l'Espagne

Au regard de ces deux critères, les quatre pays constructeurs d'Europe du Sud, à savoir la France, l'Italie et les deux pays de la péninsule ibérique, paraissent être les principaux marchés à cibler pour une action de promotion et de prospection en faveur de l'implantation industrielle au Maroc, l'Allemagne étant plus proche des pays d'Europe centrale et les délais de livraison pour des fournitures à partir de pays d'Afrique du Nord seraient plus longs. Parmi ces quatre pays, il convient de privilégier la France, l'Espagne, voire le Portugal dont les 28 sites d'assemblage de véhicules sont accessibles en moins de trois jours à partir de la Méga-Région, l'Italie étant plus proche de la Tunisie et son

industrie automobile est en déclin. Ce sont ainsi, selon le cabinet de conseil McKinsey, 14 milliards d'euros d'équipements et de matières premières qui seraient accessibles aux fabricants marocains sur les 54 milliards d'euros qui seraient consommés annuellement par les sites de ces trois pays à l'horizon 2015.

L'Espagne et surtout la France sont également des pays intéressants pour mener une action de promotion et de prospection dans le secteur aéronautique.

Plus précisément, une action de promotion et de prospection doit être menée auprès des fabricants de composants automobiles qui approvisionnent à la fois ces chaînes de montage et leurs fournisseurs de rang 1, voire de rang 2, qu'ils soient issus de ces deux pays ou d'autres pays.

L'action commerciale à l'étranger doit être complétée par des contacts réguliers avec le tissu industriel local et en particulier les entreprises internationales déjà installées dans la Méga-Région. Celles-ci peuvent, en effet, être une source d'information précieuse sur des projets d'investissement envisagés par elles-mêmes, les groupes auxquels elles appartiennent, ou par d'autres entreprises. Nous ne sommes pas sûr que, dans ce domaine, tout ait été fait pour exploiter, et de façon optimale, ces contacts.

En outre, des contacts avec les entreprises déjà installées permettraient de mieux les suivre et de mieux parer à d'éventuelles menaces de délocalisation à l'étranger car une implantation industrielle n'est jamais définitivement acquise et des relocalisations sont toujours possibles.

5) 20 fabricants d'équipements automobiles à démarcher :

Voici une liste de fabricants de composants automobiles susceptibles d'être intéressés par une implantation ou un développement au Maroc. Il s'agit de grands groupes et de grosses PME originaires d'Europe, d'Amérique du Nord et du Japon. Ils s'agit aussi de leaders ou d'entreprises faisant partie des leaders sur leurs marchés et, pour la plupart, ayant déjà manifesté leur intérêt pour des pays à bas coûts de main-d'œuvre à travers notamment une ou plusieurs implantations industrielles.

Une action commerciale auprès de ces entreprises doit avoir un triple objectif : détecter des projets d'investissement susceptibles de se localiser dans la Méga-Région ; mesurer l'intérêt porté par des leaders du marché pour la Méga-Région ; et mieux connaître le marché de la localisation d'activités.

Les directions à contacter sont la Direction Générale ou la Direction Industrielle.

- Autoliv/Suède (www.autoliv.com) : grand acteur du marché des composants automobiles ; comme TRW, Autoliv est un des leaders des produits liés à la sécurité automobile ;

- Bosch/Allemagne (www.bosch.com) : leader mondial de la fabrication de composants automobiles, 8 divisions, présent en Tunisie ;

- Defontaine/France-Allemagne (www.defontaine.com) : présente en Tunisie et également dans l'aéronautique ; peut aussi permettre l'accès au Groupe Thyssen Krupp auquel elle appartient appartient (valoriser la présence au Maroc de Volkswagen et Valeo) ;

- Denso/Japon (www.denso-europe.com) : un du top ten ; siège Europe aux Pays-Bas ; références

japonaises du Maroc (Yazaki) et en particulier de la Méga-Région (SEWS Cabind) à valoriser ;

- Faureci/ France (www.faurecia.com): un du top ten mondial ; vient de conclure avec la société marocaine Ifriquia Plastic un partenariat pour la fabrication de sièges automobiles destinés à la SOMACA (Logan) ; approfondir la connaissance de ce groupe ;

- Johnson Controls/Etats-Unis (www.johnsoncontrols.com): un du top ten mondial ; avec Lear, leader mondial sur le marché des sièges automobiles ;

- KBE/Allemagne (www.kbe-elektrotechnik.com) : fabricant de faisceaux de câbles, présent notamment en Tunisie ; voir si diversification requise ;

- Lear/Etats-Unis (www.lear.com) : un du top ten mondial ; déjà installée au Maroc ; aurait à nouveau manifesté son intérêt pour ce pays dans le cadre d'un autre projet ;

- Leoni/Allemagne (www.leoni.com): gros fabricants de faisceaux de câbles avec des usines notamment dans les PECO, en Egypte, au Portugal, en Tunisie ;

- Maier/Espagne (www.maier.es) : grosse PME innovante, présente surtout en Espagne ;

- M a g n a / C a n a d a - Autriche (www.magna.com): un du top 10 mondial; doit être connu ;

- M e c a p l a s t / M o n a c o (www.mecaplast.com) : grosse PME dynamique ; déjà implantée en Tunisie ; ne connaît pas les possibilités offertes par le Maroc ;

- M G I Coutier/France (www.mgicoutier.com): grosse MPE innovante, présence en Iran et en Tunisie ;

- P l a s t i v a l o i r e / F r a n c e (www.plastivoire.com) : grosse PME en développement travaillant en sous-traitance pour différents secteurs dont l'automobile ; présente en France, en Espagne et dans des pays à bas coûts (PECO et Tunisie) ;

- SEWS Cabind/Japon (www.sews-cabind.it) : déjà installée dans la Méga-Région ; un autre ou d'autres projets d'investissement seraient envisagés en Algérie ou en Tunisie ;

- SiemensVDO Automotive / Allemagne (www.siemensvdo.com) : grand acteur du marché, trois divisions ;

- Tenneco Automotive/Etats-Unis (www.tenneco-automotive.com): grand acteur du marché ; usines notamment en France, en Espagne, au Portugal et dans des PECO ;

- Trèves/France (www.treves.fr): un des leaders européens du siège automobile avec des usines dans différents pays, déjà présent au Maroc via une filiale portugaise (Trecar/coiffes de sièges) ;

- TRW/Etats-Unis (www.trw.com): un du top ten mondial ; un des leaders de la fabrication de produits liés à la sécurité automobile ; usines notamment en Espagne et dans des PECO ;

- Valeo/France (www.valeo.com): un du top ten mondial; seule une des 11 divisions qui composent le groupe a investi au Maroc ; autres divisions à démarcher à partir des opérations réalisées au Maroc.

Visteon et surtout Delphi, deux autres sociétés du top ten, sont dans une situation financière difficile et n'ont pas été sélectionnées.

IV – LA MEGA-REGION ET SON OFFRE COMMERCIALE

Nous procéderons successivement à une brève présentation de la Méga-Région, à une étude de son offre commerciale et à une analyse SWOT de ce « produit ».

1) La Méga-Région :

Composée de deux des seize régions que compte le Maroc – la région du Grand Casablanca et la région de Chaouia-Ouardigha -, la Méga-Région n'est aujourd'hui qu'un concept marketing qu'il convient de

développer en s'appuyant sur les réalités géographiques, économiques et industrielles qui le sous-tendent. Sur un plan géographique, la région Chaouia-Ouardigha prolonge le Grand Casablanca sur tout son territoire et en étend sa façade atlantique tant au nord qu'au sud. Réunies, les deux régions ont une population de plus de 5 millions d'habitants, soit un sixième de la population du Royaume, sur une superficie de près de 20 000 km². La région de Chaouia-Ouardigha est quinze fois plus étendue que la région du Grand Casablanca (17 700 km² contre 1 200 km²), mais son territoire est deux fois moins peuplé (1, 7 million d'habitants contre 3, 6 millions d'habitants) bien que sa population augmente plus vite (2, 1%/an contre 1, 2%/an).

La région du Grand Casablanca est donc plus dense (3000 habitants/km² contre 100 habitants/km²) ; sa population est presque exclusivement urbaine alors que celle de la région de Chaouia-Ouardigha est à moitié rurale.

Le poids économique des deux régions s'établit dans un rapport de 9 contre 1 en faveur du Grand Casablanca. En outre, le Grand Casablanca a une vocation plus tertiaire (60% des emplois dans les services et le commerce) alors que, dans la Chaouia-Ouardigha, elle est plus agricole (55% des emplois) et beaucoup moins industrielle (12% des emplois contre 32%) bien que la production et les exportations de produits industriels y augmentent à un rythme plus soutenu.

En résumé, les deux régions paraissent complémentaires : le Grand Casablanca dispose de l'image, du poids économique et des services d'une grande métropole (transport, éducation, finance, etc.) ; la région de Chaouia-Ouardigha possède les ressources requises (notamment humaines et foncières,) à des coûts

très compétitifs). Cette dernière peut, en renforçant son tissu industriel, donc permettre au Grand Casablanca d'améliorer la qualité de son développement en contribuant à orienter davantage son économie vers le tertiaire supérieur et l'industrie légère, et d'atténuer les flux migratoires de la paysannerie qu'elle subit.

2) L'offre commerciale de la Méga-Région :

Nous examinerons tour à tour les atouts de la Méga-Région dans les différents domaines qui composent son offre commerciale.

a) Le Maroc, porte de l'Europe

Le Maroc dispose d'une situation géographique exceptionnelle : 30 minutes seulement séparent ce pays de l'Espagne et de l'Europe à travers les ports de Tanger (au nord du Maroc) et d'Algeciras (au sud de l'Espagne). Le Maroc est ainsi l'un des pays émergents les plus proches de l'Europe occidentale et même le plus proche par rapport aux grands marchés automobiles que sont la France l'Espagne et le Portugal : 2 jours seulement, voire 3 au plus, sont nécessaires pour relier les usines de sous-traitance marocaines aux grandes chaînes de montage ou aux usines de fabrication d'équipements françaises, espagnoles ou portugaises (contre 3 jours pour la Tunisie et davantage pour d'autres pays concurrents directs comme la Turquie ou la Roumanie).

Le Maroc dispose également d'une double ouverture sur la mer : Mer Méditerranée au nord et Océan Atlantique au sud. Il est, parmi les grands pays fournisseurs de l'Europe occidentale, le seul à pouvoir jouir de cet avantage (liaisons aériennes -aéroport Mohamed V- et portuaires -Casablanca, Mohammedia et Jorf Lasfar)..

Toujours par rapport au marché européen, même si elle ne dispose pas d'une proximité immédiate de l'Espagne, à l'image de Tanger, la Méga-Région n'est située par la route qu'à quelques heures de ce port (au total quatre heures). En revanche, pour l'accès au marché américain, pays avec lequel, le Maroc a conclu un accord de libre-échange, elle dispose d'un net avantage. La Méga-Région est aussi extrêmement bien située par rapport aux grandes zones de consommation du Maroc.

b) Des infrastructures de communication et de télécommunication en développement

Le Maroc dispose de tous les moyens de communication et de télécommunication modernes. Tout d'abord, un réseau routier assez dense ainsi qu'un réseau autoroutier en développement permettant de relier la Méga-Région à Tanger, via Rabat, à Marrakech, via Settat, ville principale de la région de Chaouia-Ouardigha, et bientôt à Agadir.

Il possède également un réseau ferroviaire de près de 2 000 km permettant de faciliter les échanges entre la Méga-Région et la plupart des autres grands centres de consommation et de production ; la création d'une ligne TGV est même évoquée, voire envisagée, entre Casablanca, Marrakech et Agadir.

Parmi les 11 ports de commerce en service au Maroc (auxquels il faut ajouter 14 ports de pêche et 5 ports de plaisance), le port de Casablanca est, au tout premier rang, avec 37 % du trafic maritime national tous produits confondus et 86 % pour l'activité conteneurs. Il est également en 4^{ème} position en Afrique parmi les ports à vocation commerciale. Deux autres ports sont situés dans ou à proximité de la Méga-Région :

il s'agit de Mohammedia, premier port pétrolier du Maroc, et Jorf Lasfar.

Situé à mi-chemin entre Casablanca et Settat, l'aéroport international Mohammed V est également le premier aéroport marocain avec plus de la moitié du trafic passagers et marchandises. Il accueille 60 compagnies aériennes et dessert quotidiennement les grandes villes européennes (Paris, Madrid, etc.) ainsi que les États-Unis, l'Afrique, etc. Un deuxième aéroport est également envisagé à Benslimane à l'est de Casablanca.

La Méga-Région est ainsi un véritable carrefour aérien, maritime, ferroviaire, routier et autoroutier.

Elle possède également, depuis 1995, tous les réseaux de télécommunication requis en particulier l'accès à l'internet haut débit.

c) Le Grand Casablanca, premier pôle économique et industriel du Maroc

A lui seul, le Grand Casablanca accueille 37 % des établissements industriels du pays (41% avec la région de Chaouia-Ouardigha), et assure la moitié de la production, de la valeur ajoutée et des investissements, 36% des exportations et 43% des effectifs (+3 à 5 points selon la statistique retenue pour la région de Chaouia-Ouardigha).

C'est également la première place financière du Maroc avec 30% du réseau bancaire.

Le Grand Casablanca concentre, en outre, une part majeure des sièges des entreprises multinationales installées au Maroc.

Comme le reste du pays, son industrie est encore largement dominée par des activités

traditionnelles comme le textile et le cuir (40 à 50% des établissements et des effectifs), la chimie et la parachimie (20 à 30%) et l'agro-alimentaire (environ 10%). Mais des activités plus récentes comme la fabrication de semi-conducteurs (STMicroelectronics) ou les centres d'appel (Dell Computers) y ont fait leur apparition.

Le Grand Casablanca est ainsi, de par son tissu industriel et financier, ses infrastructures de transport, etc., un véritable poumon économique impulsant, dans ce domaine, une dynamique à l'ensemble du pays.

d) Une main-d'œuvre jeune et abondante

d1) Le cadre national et international

Les atouts de la main-d'œuvre marocaine

Globalement, la main-d'œuvre marocaine dispose de nombreux atouts.

Elle est, tout d'abord, jeune et abondante : la population active marocaine a pratiquement doublé depuis 1980 pour atteindre aujourd'hui plus de 13 millions de personnes ; les « 15-34 ans » y comptent pour plus de la moitié (idem pour la Tunisie et la Turquie) contre 35 à 40% pour les pays européens y compris PECO. Selon l'Organisation Internationale du Travail (OIT), elle devrait progresser à l'horizon 2010 au rythme de 2,5 %/an, soit autant que pour la Tunisie, voire la Turquie, alors qu'elle devrait rester pratiquement stable dans les pays européens, y compris PECO.

Elle est également travailleuse. La durée du travail au Maroc est beaucoup plus élevée qu'en Europe occidentale : 44 heures par semaine (contre moins de 40 heures pour la plupart des pays européens et même 35 heures pour la France) ; 18 jours de congés payés par année (contre

cinq semaines pour un pays comme la France).

En outre, le taux d'absentéisme est relativement faible tout comme le « turnover » bien qu'il soit variable d'une entreprise à l'autre, et le personnel paraît plus globalement attaché à son entreprise. Le travail en dehors des heures normales (week-end, nuit) ne paraît pas poser de problème majeur à chaque fois qu'il est requis à l'exception du problème du transport du personnel en particulier féminin.

Le nombre de jours perdus du fait des grèves dans les deux secteurs qui concernent l'activité de fabrication d'équipements automobiles, à savoir les industries mécaniques et métallurgiques, et les industries électroniques et électriques, est insignifiant (respectivement 127 jours et 63 jours en 2003) ; il n'y a donc pas de conflit majeur et le climat social paraît relativement satisfaisant ; il faut dire que, toujours dans ces deux secteurs, le taux de syndicalisation, en net déclin depuis dix ans, est aujourd'hui extrêmement réduit (respectivement 17% et 15%).

De tous ces atouts de la main-d'œuvre marocaine, il résulte que la productivité se situe, dans ce pays, selon certains entrepreneurs interrogés, à un niveau proche, voire aussi élevé qu'en Europe, et même supérieur par rapport au niveau qui prévaut dans certains PECO (Russie, etc.).

Un manque de qualification

Cela étant, toujours au Maroc, le niveau d'éducation est encore relativement faible : plus du tiers de la population active est analphabète, soit deux fois plus qu'en Tunisie (19%). De son côté, la Tunisie a moitié plus que le Maroc de personnes de niveaux « primaire » et « secondaire » (74% contre 50%),

les deux pays ayant la même part de personnes de niveaux « bac +4 » et au-delà. (7%, contre 25% pour la France).

En outre, même lorsque la main-d'œuvre dispose d'un bon niveau d'éducation, elle n'a pas toujours la formation requise, d'où la nécessité pour les entreprises de former elle-même leur personnel, soit dans leurs usines marocaines, soit, pour des fonctions supérieures, comme chef d'équipe ou chef de qualité, dans leurs usines étrangères. Elles peuvent aussi recourir aux services d'établissements de formation spécialisés au Maroc. Il faut compter trois semaines pour former une ouvrière dans l'activité faisceaux de câbles, et davantage pour qu'elle soit complètement au point dans une activité comme la fabrication de coiffes de sièges. Le recours à la main-d'œuvre textile permet de réduire ces délais d'adaptation à une semaine.

On comprend, dans ces conditions, les efforts déployés par les pouvoirs publics pour lutter contre l'analphabétisme et faciliter la formation professionnelle. Ces efforts doivent être poursuivis non seulement pour répondre favorablement à la demande des entreprises, mais aussi pour faire face à la concurrence des PECO où la main-d'œuvre est généralement plus qualifiée pour un coût parfois inférieur (cas de la Roumanie).

Un manque d'ingénieurs

Si, pour des fonctions de base ou intermédiaires, les entreprises parviennent à disposer de toute la main-d'œuvre requise, il n'en est pas de même au niveau des ingénieurs. Il faut dire que, par rapport à la situation qui prévaut dans des pays comme l'Égypte ou la Tunisie, les universités et les écoles marocaines ne génèrent pas suffisamment d'ingénieurs : près de 1000 par

année, toutes spécialités confondues, auxquels il faut ajouter plusieurs centaines formés à l'étranger. En outre, un grand nombre d'entre eux se laissent tenter par les salaires en vigueur en Europe. D'où un certain manque dans ce domaine et des salaires nettement supérieurs au Maroc qu'en Tunisie (voir annexe 1, pages 5 et 8).

Les entreprises de fabrication de faisceaux de câbles et de coiffes de sièges ne semblent pas pâtir du manque d'ingénieurs ; mais ce problème peut, en revanche, freiner le développement d'entreprises de production à plus forte valeur ajoutée.

d2) La situation dans la Méga-Région

En matière d'atouts de la main-d'œuvre, ce qui est valable à l'échelle nationale, l'est également au niveau de la Méga-Région. Celle-ci dispose même d'atouts supplémentaires que n'ont pas toujours les autres régions marocaines : environnement industriel favorable dans le Grand Casablanca, main-d'œuvre d'origine locale dans la région de Chaouia-Ouardigha, d'où une meilleure stabilité,

La formation professionnelle

Mais, comme à l'échelle nationale, la main-d'œuvre de la Méga-Région n'a pas toujours les qualifications requises, d'où, là encore, la nécessité d'assurer des actions de formation professionnelle.

A ce sujet, et pour ce qui concerne les formations assurées par des établissements spécialisés, près de 50 000 stagiaires sont en cours de formation dont 80 % pour le Grand Casablanca et 20% pour la région de Chaouia-Ouardigha. En outre, s'agissant des stagiaires du Grand Casablanca, ils suivent pour une bonne part des formations liées au secteur des services (TIC, santé, etc.)

et dispensées largement par des établissements privés. Il est donc nécessaire de renforcer les programmes de formation à caractère industriel, mis en place dans la Méga-Région, en particulier dans la région de Chaouia-Ouardigha, dans des secteurs comme la fabrication d'équipements automobiles, la mécanique, l'électricité et l'électronique, ou le dessin et le design industriels ; et d'en faire la promotion.

On note également l'absence de communication sur les possibilités de formation sur mesure pour les entreprises en voie d'implantation, et le manque de formations destinées à faciliter le retour sur le marché du travail de chômeurs de longue durée.

L'enseignement supérieur

En matière d'enseignement supérieur, la Méga-Région dispose de nombreux établissements (universités, écoles publiques ou privées, etc.) évoluant dans de nombreux domaines (scientifique, technique, économique, juridique, commerciale, etc.) et permettant la formation d'ingénieurs, de techniciens supérieurs, d'autres cadres d'entreprises, de candidats aux grandes écoles étrangères, notamment françaises.

A elles seules, les universités de la Méga Région comptent :

-50 000 étudiants dont 2 500 étudiants chercheurs inscrits en troisième cycle (parmi lesquels 40 % dans les domaines scientifiques et ingénierie),

-2 150 professeurs chercheurs, soit 20 % du total national (dont 60 % dans les domaines scientifiques et ingénierie).

Elles génèrent, chaque année, 5 300

diplômés dont un tiers en sciences et techniques, auxquels il faut ajouter 650 diplômés issus des écoles supérieures d'ingénieurs, de commerce et de gestion.

Quant au réseau privé, il compte 45 écoles supérieures (informatique, gestion, etc.), 9 000 étudiants, et génèrent chaque année 1 350 nouveaux diplômés.

e) Des coûts d'exploitation réduits

Il s'agit d'un des principaux atouts du Maroc.

Les deux principaux postes des coûts d'exploitation sont les coûts de main-d'œuvre ainsi que les coûts de l'énergie. Ils déterminent largement la rentabilité d'un projet d'investissement.

e1) Les coûts de main-d'œuvre

Globalement, les coûts de main-d'œuvre sont très nettement inférieurs au Maroc que dans les pays européens, mais davantage par rapport aux pays investisseurs (Europe occidentale) que par rapport aux pays concurrents (PECO à l'exception de la Roumanie).

Ainsi, si le coût salarial total d'un ingénieur débutant est au Maroc de l'ordre de 17 000 euros par an, il est entre trois et quatre fois plus élevé en Europe occidentale, et entre 25 et 50% plus élevé dans les PECO à l'exception de la Roumanie où il est inférieur de 20 %.

Par rapport aux autres pays concurrents, il est soit supérieur de moitié (cas de la Tunisie), soit inférieur d'autant (cas de la Turquie dont les niveaux de coûts de main-d'œuvre sont plus proches de ceux des pays d'Europe occidentale que de ceux des PECO).

Voir annexe1, page 5.

Le tableau 3 confirme ces écarts par rapport à la Tunisie et à la Turquie pour une vingtaine d'autres fonctions. S'agissant du salaire minimum ou

SMIG en vigueur au Maroc, il est aujourd'hui de 9,66 dirhams/heure, soit quelque 0,9 euros/heure contre 8,03 euros en France. L'écart s'amplifie lorsqu'on prend en compte les charges sociales : 18 % en

Tableau 3

Coût de main-d'œuvre annuel (y compris charges sociales en €)			
Fonction	Tunisie	Maroc	Turquie
Directeur	36.289	68.825	114.589
Gérant	25.703	57.190	99.828
Chef de service	19.261	32.473	63.606
Cadre administratif	13.123	20.903	45.654
Employé administratif	4.804	6.858	18.686
Employé commercial	7.191	11.107	30.946
Ingénieur - senior	13.123	20.903	45.654
Ingénieur	11.613	16.794	40.777
Ingénieur débutant	10.025	13.070	34.514
Agent de maîtrise	7.191	11.107	30.946
Technicien supérieur	6.267	10.289	29.953
Technicien	5.535	8.855	24.139
Technicien - maintenance	4.804	6.858	18.686
Magasinier	4.103	5.359	13.806
Chef d'équipe	4.804	6.858	18.686
Contrôleur qualité	5.535	8.855	24.139
Ouvrier hautement qualifié	4.804	6.858	18.686
Ouvrier qualifié	4.392	5.736	14.778
Ouvrier	3.179	4.151	10.694
Ouvrier non qualifié	2.323	3.034	7.817
Manœuvre	2.196	2.868	7.389
Ouvrier saisonnier	1.792	2.340	6.028

NB : il y a corrélation entre croissance des coûts de main-d'œuvre et croissance des PIB par capital.

Source : Watson-Wyatt

moyenne au Maroc et bien plus dans un pays comme la France.

Par ailleurs, les coûts de main-d'œuvre croissent beaucoup moins vite au Maroc (+21% sur la période 1990-2005) que dans les pays concurrents : +45% dans les 10

nouveaux pays-membres de l'Union Européenne et +68 %° en Tunisie (voir tableau 4).

En outre, la main-d'œuvre marocaine est aussi travailleuse comme nous l'avons montré dans la section précédente.

Tableau 4

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	croissance 1990-2000	croissance 2000-2005
Maroc	\$1.107	\$1.156	\$1.173	\$1.214	\$1.239	\$1.250	7%	13%
Egypte	\$1.410	\$1.431	\$1.449	\$1.467	\$1.512	\$1.552	25%	10%
Autres pays de l'UE	\$1.608	\$1.681	\$1.756	\$1.832	\$1.904	\$1.976	0%	23%
Algérie	\$1.758	\$1.778	\$1.825	\$1.923	\$1.993	\$2.094	-1%	19%
Tunisie	\$2.036	\$2.112	\$2.124	\$2.219	\$2.320	\$2.417	41%	19%
Turquie	\$3.035	\$2.772	\$2.956	\$3.091	\$3.327	\$3.442	10%	13%
10 nouveaux pays de l'UE	\$4.597	\$4.710	\$4.826	\$5.010	\$5.266	\$5.471	22%	19%

NB : il y a corrélation entre la croissance des salaires et la croissance du PIB par tête

e2) Les coûts de l'énergie

S'agissant des prix de l'électricité et du gaz naturel à usage industriel, le Maroc est dans une situation intermédiaire. Mais, dans tous les cas, il se situe, là encore, en moins bonne position que la Tunisie (voir annexe 1, page 5).

e3) Le Maroc, une des destinations les plus rentables

L'étude comparative dont les résultats figurent en annexe 1, a été établie en 2004 pour le compte de l'Agence de Promotion des Investissements de Tunisie (FIPA) à partir d'un modèle de simulation financière sur dix ans :

-pour quatre pays européens investisseurs ainsi que pour sept pays d'accueil, dont cinq pays européens et deux pays d'Afrique du Nord (Maroc et Tunisie) ;

-et pour la fabrication de cinq composants automobiles : amortisseurs, filtres, composants caoutchouc, faisceaux de câbles et volants moteur.

A chaque fois, deux indices ont été calculés :

-un indice des frais d'exploitation annuels ;

-un indice de rentabilité prenant en compte, outre la structure des coûts, la fiscalité et les mesures incitatives, et indiquant le nombre d'euros générés par tout euro investi. Dans les deux cas, le groupe de pays constitué de la Tunisie, la Roumanie et du Maroc se détache largement quel que soit le composant. Mais, si pour l'indice des frais d'exploitation annuels, la Roumanie est largement en tête devant les deux autres pays, pour l'indice de rentabilité, c'est la Tunisie qui se range au tout premier rang, la Roumanie et le Maroc étant ex-aequo.

En termes de produit, c'est l'activité faisceaux de câbles qui est largement

la plus rentable tant en Tunisie qu'au Maroc.

Le Maroc est ainsi l'une des localisations les plus économiquement intéressantes.

f) D'importantes possibilités foncières à des conditions de prix intéressantes

f1) Le cadre général

Pour faciliter l'implantation et le développement des entreprises, et permettre à celles-ci de travailler dans des conditions optimales, les pouvoirs publics marocains ont mis en place un plan d'action visant notamment :

- le développement de parcs industriels et de zones franches d'exportation dans le cadre d'un partenariat Etat/secteur privé, selon les normes et les exigences de qualité requis dans les pays développés, et dotés de tous les services d'accompagnement nécessaires ;
-la réhabilitation des zones industrielles existantes.

Ces projets qui bénéficieront des financements du Fonds Hassan II, permettront de mettre sur le marché une offre globale de 2 700 hectares répartis entre les différentes régions du Royaume.

f2) L'offre foncière dans la Méga-Région

De nombreuses zones d'activités existent dans la Méga-Région tant dans la région du Grand Casablanca que dans la région de Chaouia-Ouardigha. Mais, pratiquement toutes sont saturées ou en voie de l'être, et ne permettent pas en tous cas l'accueil de projets pour lesquels de grandes superficies sont requises.

En outre, elles ne disposent pas toujours de tous les équipements requis notamment la sécurité incendie, l'éclairage, et le traitement des eaux usées et des eaux Pluviales.

C'est pourquoi, conformément à la politique définie par les pouvoirs publics et évoquée plus haut, un programme de mise à niveau de ces zones d'activité a été établi. Par ailleurs, plusieurs projets de développement de nouvelles zones d'activités sont en cours d'étude ou de réalisation dans la Méga-Région.

L'offre foncière dans le Grand Casablanca

Dans le Grand Casablanca, le plus représentatif est le projet Sapino, du nom de la société, filiale de l'ONA, qui en assure à la fois l'aménagement et la commercialisation. Sapino s'occupe également du parc d'activité de la Zone Franche de Tanger, véritable référence dans ce domaine.

La nouvelle zone Sapino, située à proximité de l'aéroport international Mohammed V, a une superficie de 280 ha et son prix est de 400 dirhams/m². Elle est éligible aux aides du Fonds Hassan II.

Il existe également des superficies disponibles sur la zone du Technopole, située aussi près de cet aéroport, à un loyer variable et pouvant descendre jusqu'à 2 à 3,5 dirhams/m²/an, ainsi que sur le Parc Industriel de Bouskoura (5 dirhams/m²/an).

L'offre foncière dans la région de Chaouia-Ouardigha

Dans la région de Chouia-Ouardigha, l'Agence Urbaine de Settat a programmé la création de quatre nouvelles zones d'activités (auxquelles il faut ajouté une zone d'activité de 65 ha développée par un aménageur privé) dont une zone d'une superficie de 180 ha (Parc Industriel de Tamdrost) et trois autres zones à vocation industrielle (2) ou logistique (1) d'une superficie variable de 40 à 60 ha. Toutes sont situées à proximité de l'autoroute, disposent

d'un embranchement ferroviaire et seront équipées (voie, assainissement, « utilities » telles que eau et électricité, télécommunications y compris connexion haut débit).

La maîtrise foncière paraît déjà acquise, les études en cours -tout comme la recherche des financements - et leur achèvement est prévu pour la fin de cette année, et l'aménagement par un opérateur public ou privé, qui sera également en charge de la commercialisation, serait achevé pour fin 2007. D'un point de vue commercial, il est préférable de présenter aux investisseurs des terrains aménagés, d'où la nécessité de coordonner l'aménagement des zones d'activités et le lancement d'une action de prospection. D'autant plus que la réalisation de cet aménagement dans les délais retenus paraît soumise à l'obtention des financements requis, ce qui ne semble que partiellement acquis.

Les prix affichés seront de l'ordre de 250 à 300 dirhams/m² aménagé et équipé pour des parcelles allant de 1 000 à 10 000 m² (avant intervention du Fonds Hassan II et autres aides de l'Etat). Au-delà de cette superficie, ils sont négociables (avec l'Etat ou la région selon l'importance de l'investissement envisagé) jusqu'à 10-50 dirhams/ m² brut et 100 dirhams/m² aménagé et équipé, voire moins, contre 400 dirhams/m² pour la Zone Franche de Tanger (avant aides diverses).

Il serait également intéressant d'examiner la possibilité de construire, au moins sur la principale des quatre zones d'activité évoquées, un ou quelques bâtiments relais (bâtiments standard de 500 ou 1 000 m², voire plus) ainsi qu'un centre de services (secrétariat, salles de réunion, etc.) pour mieux répondre aux demandes urgentes et/ou

temporaires émanant des porteurs de projets. En France, les entreprises occupent ces bâtiments sur une période n'excédant pas deux ans, puis prennent possession, de façon plus définitive, de bâtiments plus grands qu'elles ont fait construire. La disponibilité de bâtiments relais joue parfois un rôle décisif dans les décisions d'implantation prises par les entreprises.

Les coûts de construction au Maroc

Les coûts de construction sont également réduits au Maroc : de l'ordre de 1 500 à 2 000 dirhams/m², soit en moyenne 175 euros/m², c'est-à-dire autant qu'en Tunisie ou en Turquie, entre la moitié et le tiers des coûts de construction enregistrés dans des PECO comme la Hongrie, la Pologne ou la République Tchèque, et entre le tiers et le quart de ceux des pays d'Europe occidentale comme l'Allemagne, la France ou l'Italie (voir annexe 1, page 5).

Les délais requis pour l'obtention du permis de construire sont généralement de quelques jours, contre deux ou trois mois en France et davantage en Italie.

g) Un package d'incitations financières et fiscales relativement compétitif

g1) Les aides pratiquées au Maroc

Deux types d'aides sont octroyés aux investisseurs par les pouvoirs publics : des subventions directes et des avantages fiscaux.

Les subventions directes

Il s'agit des aides suivantes :
-subventions du Fonds Hassan II pour le Développement Economique et Social pouvant couvrir : (1) l'acquisition du terrain (50% du prix

sur la base d'un prix maximum de 250 dirhams/m², et 100% si la contribution du Fonds se limite à l'acquisition du foncier) et (2) la construction ou l'acquisition du bâtiment (30% du coût sur la base d'un coût maximum de 1500 dirhams/m²). Le secteur des équipements automobiles fait partie des activités éligibles à ce Fonds ;

-participation au financement des actions de formation au Maroc et à l'étranger par l'Office de Formation Professionnelle (OFPPT) : jusqu'à 70% des frais de formation, et 80%, pour les frais d'études, l'élaboration du plan de formation de l'entreprise. L'OFPPT participe également au financement des frais de déplacement à l'étranger.

Les avantages fiscaux

Il s'agit principalement des exonérations fiscales suivantes :

- exonération de l'impôt sur les bénéfices liée au chiffre d'affaires à l'exportation : pour les projets industriels, à hauteur de 100% pour les cinq premières années d'activité et de 50% pour les années suivantes ; pour les projets de service, l'exonération porte sur le montant du chiffre d'affaires à l'exportation réalisé en devises ;

- exonération de l'impôt des patentes (ou taxe professionnelle) et de la taxe urbaine pendant les cinq premières années d'activité, et des droits d'enregistrement sur l'acquisition du terrain et du bâtiment ;

- exonération des droits de douanes sur l'importation de biens d'équipement, de matériels et d'outillages pour les projets d'investissement portant sur un montant supérieur à 200 millions de dirhams ; et réduction de ces mêmes

droits de douane à 2,5% (pour le minimum) et 10% (pour le maximum) pour les projets d'investissement portant sur un montant inférieur ou égal à 200 millions de dirhams.

- exonération de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) pour les biens d'équipement, matériels et outillages importés ou acquis sur le marché local ;

- franchise d'impôt sur les provisions annuelles pour les investissements.

g2) Comparaison avec les pays ou les régions concurrentes

Il est difficile de comparer le système d'aides en vigueur au Maroc avec ceux qui le sont en Europe, qu'il s'agisse des pays investisseurs ou des pays directement concurrents. Seule une étude à partir d'un projet d'investissement donné peut permettre d'effectuer un tel exercice.

Mais, on peut considérer que, dans ce domaine, une localisation au Maroc est surtout intéressante lorsqu'il s'agit d'un projet à vocation largement exportatrice.

En matière de subvention, les pays membres de l'Union Européenne ont recours à ce type d'aide mais seulement pour les régions ou les zones à faible développement économique et les projets (montant des investissements) éligibles. En outre, cette aide porte sur tous les investissements (et pas seulement sur les investissements fonciers et immobiliers) et est calculée en fonction des emplois prévus avec des maxima, variables d'une région éligible à une autre, à ne pas dépasser. Dans des pays non membres de l'Union Européenne, comme la Bulgarie ou la Roumanie, il existe peu de possibilités de subventions.

Dans le domaine fiscal, les pays d'Europe occidentale qui, pour la

plupart, pratiquent des taux d'IS (impôts des sociétés) comparables à celui en vigueur au Maroc (35%), ne prévoient généralement pas d'exonération sur ce type d'impôt. En revanche, dans les PECO, où les taux de l'IS varient de 0% à 28%, soit en moyenne deux fois moins que le taux en vigueur au Maroc, il existe des aides relatives à l'IS, mais elles sont variables. Il peut s'agir, en effet, d'exonération, de crédit d'impôt, voire de réduction de la base imposable, avec, là encore, des conditions d'éligibilité à respecter (régions ou zones d'implantation, taille du projet).

La Tunisie, voire la Turquie, sont dans une situation comparable à celle du Maroc avec des taux d'imposition identiques ou quasiment (respectivement 35% et 33%), des exonérations fiscales pour les entreprises exportatrices ainsi que des zones franches avec des dispositifs incitatifs particuliers (voir tableau 5).

A noter également les différentes exonérations octroyées par la seule zone franche existante au Maroc - la Zone Franche de Tanger - , en particulier l'exonération totale de l'IS pendant les cinq premières années d'activité et la réduction de son taux à 8, 75% pour les années suivantes.

Tableau 5**TAUX DE L'IMPOT SUR LES SOCIETES**

Europe de l'Ouest Etats-Unis	Taux	PECO	Taux	Pays MEDA	Taux
Irlande	12,5	Estonie	0,0	Maroc	35,0
Suisse	24,1	Lettonie	15,0	Tunisie	35,0
Royaume-Uni	30,0	Lituanie	15,0	Turquie	33,0
Pays-Bas	30,0	Hongrie	16,0		
Belgique	34,0	Pologne	19,0		
France	34,3	Slovaquie	19,0		
Italie	35,3	Bulgarie	19,5		
Allemagne	39,6	Roumanie	25,0		
Etats-Unis	40,0	Slovenie	25,0		
		République Tchèque	28,0		

h) Les CRI, des guichets uniques pour l'accueil des investisseurs

Créés en 2002 par les pouvoirs publics, les Centres Régionaux d'Investissement (CRI) ont pour mission de faciliter aux porteurs de projets les démarches relatives à la création de l'entreprise, l'obtention de toutes les autorisations requises (permis de construire, etc.) et la mobilisation des aides financières et fiscales.

Ils facilitent également l'accès aux agences privées et aux organismes publics en charge des zones d'activité pour la recherche du site d'implantation, aux organismes liés au recrutement et à la formation du personnel, aux réseaux bancaires pour le financement des projets d'investissement, etc. Ils jouent ainsi un rôle de facilitateur, d'interface entre d'une part les porteurs de projets et d'autre part les différentes administrations nationales et locales concernées ainsi que les autres acteurs du développement économique. Ce sont de véritables guichets uniques.

Les CRI sont des structures jeunes, souvent composés de personnels détachés d'autres administrations et qui, malgré leur courage et leur dévouement, n'ont pas toujours le profil requis pour l'accueil et le suivi

des investisseurs. Ils doivent aujourd'hui se doter des compétences nécessaires pour améliorer davantage leur performance dans ce domaine.

Les CRI doivent aussi adopter une approche résolument commerciale de leur action de promotion, de prospection et d'accueil des entreprises.

Parmi les seize CRI créés, la Méga-Région en dispose de deux : l'un à Casablanca pour la région du Grand Casablanca, l'autre à Settat pour la région de Chouïa-Ouardigha avec des agences à Khouribga, Berrechid et Mohammedia.

i) Une politique favorable aux investissements étrangers

Avec la signature des accords de libre-échange (avec l'Union Européenne et les Etats-Unis, Accords d'Agadir), les réformes législatives visant à hisser l'environnement juridique aux normes internationales, l'action de promotion menée par les services de l'administration (Direction des Investissements, Direction de la Production Industrielle), l'amélioration du dispositif incitatif, la création des CRI, le Maroc a pris résolument le parti de l'ouverture aux investissements étrangers.

Cette volonté se traduit également par un poids important des entreprises à capitaux étrangers dans l'industrie : 40 à 45% de son chiffre d'affaires, de sa valeur ajoutée, de ses investissements et de ses exportations, et 80%, voire davantage, pour le seul secteur des industries électriques et électroniques.

Les pouvoirs publics doivent cependant améliorer la perception qu'ont les dirigeants d'entreprises du poids des régulations (procédures administratives, transparence des décisions gouvernementales, etc.) au Maroc. Ce pays est certes mieux placé, dans ce domaine, que bon nombre de pays européens (Allemagne, France, Italie), mais il est largement devancé par des pays comme la Tunisie (voir annexe 1, page 5).

A cet égard, la création des CRI est bienvenue.

j) Un cadre de vie adapté aux besoins

En tant que grande métropole moderne, Casablanca dispose, pour le personnel expatrié, voire pour les hommes d'affaires de passage, de toutes les infrastructures d'accueil requises en matière de logement (grand choix d'appartements et de villas tous standing), d'éducation (écoles internationales : américaine, espagnole, française et italienne), d'hôtellerie (plusieurs établissements de catégorie supérieure), de santé (hôpitaux, cliniques privées).

En matière de loisirs, La Méga Région offre un grand choix d'installations sportives pour pratiquement tous les sports, y compris le golf (Casablanca, Benslismane, Bouznika et Settat) et des stations balnéaires ainsi que d'une animation nocturne (restaurants, boîtes de nuit, etc.). Un port de plaisance est même en

construction à proximité du port de Casablanca et une marina à Bouznika.

En revanche, il n'y a pratiquement pas de théâtres, ni de musées, mais Casablanca dispose de nombreuses salles de cinéma en particulier le multiplexe cinématographique ultramoderne Megarama, et plusieurs festivals y sont organisés chaque année (musique, cinéma amateur, théâtre universitaire). En outre, la Méga-Région possède une activité artisanale assez variée.

Casablanca est aussi une ville d'évènements politiques et économiques à vocation internationale : sommets politiques, salons, conférences et congrès professionnels, etc. Le groupe Accor y a mis en construction un centre de congrès.

Casablanca est aussi une métropole touristique en dépit de sa vocation industrielle.

3) Une analyse SWOT de la Méga-Région :

Nous examinerons tour à tour les forces et les faiblesses de la Méga-Région en tant que lieu d'implantation d'entreprises de fabrication d'équipements automobiles, ainsi que les opportunités qu'elle offre et les menaces qui pèsent sur son développement dans ce domaine.

a) Les forces

- bas coûts d'exploitation en particulier des coûts de main-d'œuvre (et bas coûts de construction ainsi que bas prix de terrain dans la région Chaouia-Ouardigha), proximité des marchés européens et donc délais de livraison réduits ; ces atouts sont indissociables (la compétitivité d'un produit n'a de sens que si ce dernier est disponible à temps sur le lieu de sa consommation) ;

- infrastructures de communication et de télécommunication modernes facilitant la circulation des personnes et des marchandises à l'échelle nationale et internationale ;
- incitations fiscales en faveur de projets à vocation exportatrice ;
- présence d'une grande métropole avec tous les services pour le personnel expatrié et les hommes d'affaires ;

- proximité culturelle en particulier bilinguisme (pour les investisseurs francophones) ;
- tradition et tissu industriels dans le domaine de la construction de véhicules et la fabrication d'équipements automobiles.

b) Les faiblesses

- marché automobile domestique réduit ;
- faiblesses du sous-secteur des composants automobiles : absence de certaines fonctions, faiblesse de la R & D et de l'innovation ;
- manque de qualification de la main-d'œuvre et, nécessité de la formation professionnelle ; et manque d'ingénieurs ;
- coûts de l'énergie élevés (absence de production nationale).

c) Les opportunités

- fabrication de la Logan avec révision en hausse des prévisions de production, et ses retombées sur le sous-secteur des composants automobiles : création de nouvelles unités de production, mise à niveau et extension d'unités existantes, etc. (idem pour projets de « Global Sourcing » développés par les constructeurs automobiles et les équipementiers de rang 1, qui se traduisent par des approvisionnements dans le cadre de contrats de sous-traitance ou de fourniture simple dans les pays ayant le meilleur rapport coût qualité délais de livraison) ;
- nouvelle génération de projets

d'investissement à plus forte valeur ajoutée ;

- accords de libre-échange (Union Européenne, Etats-Unis, Accords d'Agadir) ;

- tendance au renchérissement du coût de la main-d'œuvre dans des pays concurrents (PECO, Tunisie, etc.).

- plan émergence pour une politique industrielle basée sur la spécialisation territoriale

d) Les menaces

- menaces sur la disponibilité foncière : réalisation des projets de nouvelles zones industrielles dans la zone Chaouia-Ouardigha, soumise à la présence d'opérateurs et à l'obtention de financements, d'où risque de retards et conséquences sur l'accueil de nouveaux projets d'investissement ; faible autonomie des autorités régionales pour décider en matière foncière et d'aménagement ;

- forte dépendance de l'activité faisceaux de câbles (plus de la moitié des emplois existants dans le secteur automobile) ;

- concurrence de la zone franche de Tanger et des zones franches en projet dans la même région (notamment pour les projets issus de la péninsule ibérique) ; concurrence de la zone de 500 ha en développement dans l'enceinte du port de Jorf Lasfar ;

- Lenteur dans la réalisation des réformes économiques en général et industrielles en particulier ;

- Manque de clarification des rôles (DI/CRI/Ministères, Diplomatie...) en matière de prospection et de promotion des investissements.

VI – L'ACTION DE PROMOTION ET DE PROSPECTION

Dans les pays développés, il y a toujours de nombreux projets d'investissement, mais il y a aussi

davantage de territoires prêts à les accueillir que d'entreprises à la recherche d'un site d'implantation. A cela, il y a plusieurs raisons : d'abord des raisons économiques conjoncturelles (croissance faible ou moyenne) et structurelles (poursuite de la baisse tendancielle de la part de l'industrie dans la production de richesses). Ensuite, les projets d'investissement ne sont pas tous concentrés dans un ou deux secteurs d'activités ou géographiques, mais dispersés dans le tissu économique, même s'il y a des industries ou des pays plus porteurs que d'autres.

Dans le cas de la Méga-Région, ce problème se pose de façon moins aigue : d'abord, parce qu'en raison de ses caractéristiques, le Maroc vise, en premier lieu, le créneau des projets de délocalisation, économiquement plus justifiables, même en période de basse conjoncture, que ne le sont les projets de création nouvelle; ensuite, parce que, dans le cadre du présent mandat, le choix s'est porté sur un secteur d'activité qui s'avère finalement porteur.

Il reste que, dans tous les cas de figure, les projets d'investissement demeurent une « denrée » relativement rare et la concurrence entre les territoires très vive à l'échelle des pays et des régions. D'où la nécessité pour les territoires de disposer de la taille critique et de mener une action de promotion et de prospection véritablement « professionnelle » à tous les niveaux.

Dans sa phase de préparation, cette action comprendra les trois volets suivants :

- élaborer les outils de communication,
- choisir les méthodes de promotion et de prospection,
- procéder au ciblage des entreprises, mettre en place une base de données informatique ainsi qu'une cellule de ressources documentaires.

Nous terminerons en proposant un plan d'action commerciale ainsi que les moyens humains requis pour le réaliser.

1) Les outils de communication :

Parmi les entreprises européennes que nous avons contactées, celles qui achètent ou produisent au Maroc connaissent généralement bien ce pays. C'est beaucoup moins le cas pour les entreprises qui n'ont encore aucun lien d'affaires avec lui. Il y a là comme un déficit en matière de communication.

La Méga-Région a des atouts ; elle doit donc les faire connaître à travers de nouveaux outils de communication.

Il existe plusieurs types d'outils de communication. Voici les principaux :

- l'argumentaire
- le site internet
- la lettre d'information
- les autres outils de communication.

Tous les outils de communication doivent remplir une double fonction : information et aide à la vente. Il faut donc arriver à concilier les deux fonctions.

a) L'argumentaire commercial

Il s'agit d'un document présentant la Méga-Région et ses atouts dans tous les domaines.

Deux versions complémentaires de ce document peuvent être conçues :

- l'une synthétique sur une page ou sous la forme d'un petit dépliant à plusieurs volets, pour initier un contact, ce document est envoyé (cas du mailing) ou remis en mains propres (cas du démarchage dans un salon professionnel) ; voir (pour la forme et les grandes lignes) les deux exemples joints en annexes 2 et 3 ;
- l'autre plus détaillée sous la forme soit d'une plaquette, d'une brochure

ou d'un CD, soit d'un document sur PowerPoint (solution plus économique et permettant l'adaptation du document à chaque type d'interlocuteur) et destinée à un contact plus avancé (par exemple, présentation à une entreprise).

Dans les deux cas, le document doit être réalisé sur support papier et pouvoir être transmis sous format électronique.

Voici les informations que doit contenir chacun de ces documents :

- situation géographique (par rapport au reste du Maroc, à l'Afrique du Nord et à l'Europe) ;

- infrastructures (air fer mer route : destinations, temps de trajets, etc.) ;
- environnement industriel et services (variété des entreprises implantées, références, etc.)

- main-d'œuvre (disponibilité, qualité, coût, etc.) ;

- parcs d'activité (localisation par rapport au reste de la région et du pays, plan d'ensemble, accès, services, disponibilités, prix, etc.)
- enseignement et R&D (disciplines, nombre d'élèves et de chercheurs, etc.) ;

- les aides financières, les exonérations fiscales et l'assistance gratuite ;

- accueil (hôtel, centre de congrès, etc.) ;

- loisirs (culture, sport, nature, etc.) ;
- atouts du Maroc (économie, politique, etc.).

L'accent doit être mis à la fois sur la proximité du marché européen et sur le niveau des coûts d'exploitation en particulier les coûts de main-d'œuvre (« Maroc, pays proche et pas cher »). Ce sont, de loin, les deux premiers arguments commerciaux de la Méga-Région. Les autres arguments tels que le bilinguisme et les infrastructures de transport sont également importants. Il faut également valoriser les références que constituent les entreprises à

capitaux européens, américains et japonais installées au Maroc et en particulier dans la Méga-Région.

Les deux argumentaires doivent permettre de faire face à la double concurrence nationale (principalement la Zone Franche de Tanger) et internationale à laquelle est soumise la Méga-Région (Tunisie, Turquie, PECO).

Ces recommandations concernent également le site internet.

Parmi les argumentaires conçus dans la Méga-Région ou les régions qui la composent et que nous avons pu examiner, aucun ne nous paraît adapté aux besoins des industriels porteurs de projets d'investissement.

b) Le site Internet

Il doit permettre un accès direct et permanent à une information synthétique ou plus détaillée par rapport à l'argumentaire.

Il doit également porter sur les mêmes sujets que ceux traités dans l'argumentaire, et être mis à jour régulièrement, au minimum tous les trimestres.

Des liens seront introduits avec d'autres sites susceptibles d'apporter une information plus détaillée dans tous les domaines.

Il faut aussi le faire connaître : indiquer son adresse sur tous les outils de communication de la Méga-Région (papier en-tête, carte de visite, etc.) et sur d'autres (sites internet des provinces, des régions, des CCI, des Directions de l'Administration nationale concernées, etc.) ; poser un grand panneau en bordure de l'autoroute au niveau des parcs d'activité avec seulement indication de l'adresse du site internet; etc.

La Méga-Région n'a pas de site internet. Celui de la région de Chaouia-Ouardigha est en cours de confection. Seule la ville de Casablanca en dispose, mais il est général et s'adresse à la fois aux

particuliers et aux entreprises. Il n'est pas orienté vers la promotion des investissements dans la ville ou sa région.

c) La lettre d'information

Elle est destinée à donner l'actualité concernant le parc d'activité, mais aussi à maintenir la relation avec les contacts en particulier les prospects.

Comme le site Internet, elle doit avoir une vocation commerciale et pas institutionnelle. Pour cela, elle doit comporter des informations susceptibles d'intéresser les entreprises (amélioration des conditions d'implantation, vie des entreprises installées, etc.).

Elle peut être réalisée sur support papier, mais il vaut mieux utiliser le format électronique, plus pratique et plus économique.

Elle suppose l'existence d'une base de données informatique à jour (voir plus bas), d'où la nécessité de bien traiter les NPAI ou retours à l'envoyeur (tâche souvent longue et fastidieuse, mais importante). Son rythme de parution doit être de trois, voire quatre numéros par an. L'argumentaire, le site Internet et la Lettre d'information doivent idéalement être en arabe, en français, en anglais, voire en espagnol.

d) Les autres outils de communication

Il s'agit notamment d'annonces publicitaires, de panneaux pour un stand d'exposition dans un salon professionnel, etc. Mais, ces outils de communication correspondent à des méthodes de promotion et de prospection que nous avons proposé de retenir en fonction des opportunités (voir plus bas). Ils seront donc conçus en cas de besoin.

2) Les méthodes de promotion et de prospection :

Dans un premier temps, il faut choisir

les méthodes de promotion et de prospection adaptées au site à commercialiser.

Il existe plusieurs méthodes de promotion et de prospection. Toutes ont des rendements plus ou moins réduits. C'est pourquoi, si l'on veut optimiser les résultats de l'action commerciale, il faut d'abord choisir les méthodes de promotion et de prospection adaptées au profil de la Méga-Région.

Les principales méthodes de promotion et de prospection sont les suivantes :

- l'approche directe
- la participation à des manifestations professionnelles ciblées
- l'organisation de manifestations professionnelles
- le développement de réseaux de prescripteurs
- la prospection à partir de l'existant
- les actions de communication.

a) L'approche directe

Elle comprend d'une part le mailing d'autre part, l'entretien téléphonique.

- le mailing

principe : envoyer une lettre personnalisée aux dirigeants (concernés par l'offre) généralement le Directeur Général) des entreprises ciblées; la lettre peut être

accompagnée ou non d'un dépliant présentant l'offre et d'un coupon-réponse ; le nombre d'envois peut atteindre jusqu'à 10 000 – 15 000, voire plus;

avantages : facile à réaliser et coût réduit;

inconvenients : taux de retour généralement très faibles (maximum quelques %), mailing

de masse plus adapté aux offres concernant des territoires étendus (pays, région) ;

adaptabilité de la Méga-Région : plus pour des mailings ciblés ;

probabilité de résultat : faible (mais avec parfois des surprises).

- l'entretien téléphonique

principe : entretien téléphonique précédé ou suivi de l'envoi de la lettre personnalisée ;

objet de l'entretien : les marchés de l'entreprise, ses capacités de production et son intérêt pour le Maroc ;

avantages : complémentaire au mailing (amélioration des résultats) ;

inconvenients : plus coûteux (temps requis pour joindre l'interlocuteur et lui parler) ;

adaptabilité de la Méga-Région : plus pour des actions ciblées ;

probabilité de résultat : relativement élevée à court et moyen terme.

La méthode de prospection par approche directe requiert deux documents : une lettre d'envoi (pour le mailing) et un argumentaire téléphonique (comme support à l'entretien). Dans ces deux documents, le message doit être clair, simple et direct. Il doit aussi contenir les principaux arguments en faveur du site et être cohérent avec le message contenu dans les autres outils de communication. Il est essentiel que la préparation des actions soit soignée, par exemple au niveau de la présentation des lettres s'agissant des mailings (voir annexe 4) ou de l'expérience et de la formation des commerciaux choisis pour ce qui est des entretiens téléphoniques, etc.

b) La participation à des manifestations professionnelles ciblées

Il peut s'agir de salons, de

conférences, etc.

La participation à des salons peut prendre deux formes que l'on peut ou non combiner : d'une part, le démarchage sur stand, d'autre part, la participation en tant qu'exposant.

-le démarchage sur stand

principe : prendre contact avec des exposants (de façon spontanée ou avec ciblage préalable, avec ou sans rendez-vous fixés à l'avance) ; **objet de l'entretien :** les marchés de l'entreprise, ses capacités et son intérêt pour le Maroc ;

avantages : contact direct, meilleure connaissance des produits de l'entreprise, coût réduit ;

inconvenients : bon interlocuteur pas toujours présent, indisponible ou difficile à trouver ;

adaptabilité de la Méga-Région : bonne si choix du salon ciblé ;

probabilité de résultat : relativement élevée à court et moyen terme.

-la participation en tant qu'exposant

principe : réservation d'un espace pour présenter le territoire et accueillir des visiteurs (stand limité au territoire ou participation à un stand collectif),

avantages : accueil de contacts en principe plus ciblés,

inconvenients : coût élevé pour un résultat incertain,

adaptabilité de la Méga-Région : plus pour des salons à vocation internationale dans le cadre d'un stand collectif type pavillon national (par exemple, pavillon AMICA à Equip'auto),

probabilité de résultat : variable.

Les principaux salons professionnels européens dans le sous-secteur des composants automobiles sont :

- **E q u i p ' A u t o** ***(www.equipauto.com) : Paris-biennale – prochaine édition : octobre 2007 ;

- **A u t o m e c h a n i k a * * *** (www.automechanika.com): Francfort biennale prochaine édition : septembre 2006 ;

- **Autopromotec*****(www.autopromotec.com): Bologne biennale prochaine édition : mai 2007 ;

- **Motortec *(www.motortec.es)**: Madrid biennale prochaine édition : mai 2007.

Le salon Tec'Auto, qui a lieu à Casablanca tous les deux ans, est plus utile pour la recherche de sous-traitance que pour l'implantation par création nouvelle.

c) Organisation de manifestations professionnelles

Il peut s'agir de séminaires ou de réunions de présentation.

principe : réunir durant quelques heures des industriels, des prescripteurs, etc. (jusqu'à 50-100) pour leur présenter les possibilités d'implantation offertes par le territoire ; la réunion peut être organisée par la structure promotrice du produit, seule ou en partenariat avec d'autres structures (association patronale, banque, etc.) ; plusieurs variantes de ce type de manifestation existent ;

avantages : délivrer un message à un grand nombre de personnes susceptibles d'être intéressées ;

inconvénients : coût souvent élevé pour une participation incertaine, surtout côté industriel ;

adaptabilité de la Méga-Région : plus dans le cadre d'une action réalisée par une structure (ou d'un événement type salon professionnel) ;

probabilité de résultat : variable.

d) Le développement de réseaux de prescripteurs

principe : informer régulièrement des prescripteurs (banques, cabinets de conseil tels que avocats, experts-comptables et consultants) sur les possibilités offertes par le territoire ;

avantages : méthode complémentaire à l'approche directe et aux salons professionnels qui concernent plus les entreprises, coût réduit ;

inconvénients : résultats généralement plus à moyen qu'à court terme ;

adaptabilité de la Méga-Région : au moins dans le cadre d'une action en faveur des prescripteurs du territoire ;

probabilité de résultat : satisfaisante à moyen terme.

e) La prospection à partir de l'existant

principe : organiser une prospection fine à partir d'un atout spécifique du territoire (ressources naturelles locales, opportunité de reprise ou de partenariat, etc.) et sur une cible correspondant à cet atout.

avantages : opération très ciblée, offre concrète, coût réduit ;

inconvénients : trouver un atout intéressant et pour lequel il y a une demande ;

adaptabilité de la Méga-Région : oui pour certaines opportunités comme les partenariats ou les reprises ;

probabilité de résultat : en fonction des opportunités existantes.

f) Les actions de communication

Il s'agit de la parution d'articles rédactionnels et d'annonces publicitaires dans la presse économique et sectorielle, nationale et régionale.

- la parution d'articles rédactionnels

principe : elle peut intervenir suite à un simple échange avec un journaliste ou après un voyage de presse organisé pour un ou plusieurs journalistes ;

avantages : large diffusion du message, notoriété du territoire accrue, coût réduit ;

inconvenients : pas de prise sur le contenu du message (dépend du journaliste, non publication des coordonnées du territoire, etc.) ;

adaptabilité de la Méga-Région : oui lorsque opportunité d'action de

communication (inauguration du site, décision d'implantation, etc.) ;

probabilité de résultat : généralement faible en termes de projets détectés, élevée en termes de notoriété du territoire.

- la parution d'annonces publicitaires

principe : mêmes types de support que pour la parution d'articles rédactionnels ;

avantages : large diffusion d'un message plus complet mais à image promotionnelle ;

inconvenients : coût généralement élevé (budget requis) pour un résultat incertain ;

adaptabilité de la Méga-Région : oui mais pour des supports très ciblés comme magazine sur l'industrie automobile (plus efficace et moins coûteux) ;

probabilité de résultat : variable.

Le tableau 6 permet de comparer les différentes méthodes de promotion et de prospection.

Tableau 6									
COMPARAISON DES METHODES DE PROSPECTION									
	approche directe		salons professionnels		organisation de manifestations	réseaux de prescripteurs	prospection à partir de l'existant	Action de communication	
	Mailing	entretien téléphonique	démarchage sur stand	exposant				Parution d'articles de presse	publicité
Coûts	x	xx	x	xxx	xxx	x	xx	x	xxx
Résultats	x	xx	xx	x	x	xx	x	x	x
Adaptabilité Méga Région	xxx	xxx	xxx	x	xx	xxx	xx	xxx	xxx

Il résulte de ce tableau :

- méthodes à privilégier :

- l'approche directe avec entretien téléphonique

- le démarchage sur stand dans le cadre de salons professionnels internationaux

- réseaux de prescripteurs (à développer aux niveaux régional et national)

- méthodes à utiliser en fonction des opportunités :
- organisation de séminaires (uniquement participation à des manifestations organisées par d'autres structures)
- prospection à partir de l'existant (par exemple, partenariat ou reprises)
- .actions de communication: parution d'articles dans la presse (lorsque événement à exploiter) et publicité (si budget et support très spécialisé). Ces outils et l'argumentaire développé constituent le contenu d'un cahier de charge à soumettre à une agence spécialisée pour l'élaboration d'une stratégie, d'un plan et de supports de communication appropriés.

3) Le ciblage des entreprises, la mise en place d'une base de données informatique ainsi que d'une cellule de ressources documentaires :

Avant de procéder au ciblage des entreprises à atteindre dans le cadre des actions de prospection, il est faut disposer d'un bon fichier.

a) L'acquisition d'un fichier des entreprises

Généralement, le fichier est acquis sur le marché. Il peut s'agir d'un fichier général portant sur toutes ou la plupart des entreprises existantes à l'échelle nationale (par pays cible) , ou d'un fichier spécifique concernant une cible donnée, le plus souvent sectorielle.

Les fichiers généraux sont plus courants sur le marché. Il en existe plusieurs dans chaque pays et sont commercialisés par des sociétés dont le métier est de produire de l'information (Kompas, Dun & Bradstreet, etc.) alors que les fichiers spécifiques sont généralement vendus par des associations (CCI, syndicats professionnels, etc.).

Ainsi, en France, la Fédération des Industries des Equipements pour Véhicules (www.fiev.fr) dispose d'un fichier de ses adhérents, accessible sur son site internet. Ce fichier est loin d'être satisfaisant : il ne porte que sur quelque 120 sociétés et tous les fabricants de composants automobiles en France ne sont pas membres de l'association . En outre, il est établi à partir d'un questionnaire et les informations disponibles sont variables d'une entreprise à l'autre (même méthodologie utilisée par Kompas). Ce fichier doit être considéré comme une base à compléter à l'aide d'une extraction sectorielle d'un fichier général. Le nombre de fabricants de composants automobiles en France doit se chiffrer à quelques centaines, surtout si l'on tient compte des différentes divisions de certains groupes (11 pour le seul groupe Valeo) qu'il faut prospecter une par une.

Quel que soit le type de fichier et avant d'en acquérir un, il est nécessaire d'analyser, de tester et de comparer les différents fichiers existants pour en mesurer la qualité de l'information (présence de tout ou partie des entreprises existantes ou concernées, informations par entreprise, mise à jour de l'information). On peut avoir recours à certains experts du domaine pouvant disposer de fichiers et en extraire les données recherchées par le client.

b) Le ciblage des entreprises

Toutes ces entreprises ne doivent pas être contactées : pour certaines, et elles sont nombreuses, nous savons qu'elles n'ont pas de projets d'investissement à vocation exportatrice ou qu'elles ne sont pas intéressées par une localisation au Maroc (par exemple, cas des entreprises fabricant des équipements comme les sièges qui nécessitent une proximité des chaînes de montage) ; pour d'autres,

il serait préférable de ne pas les approcher (en raison par exemple de leur situation financière).

Il est donc nécessaire de procéder à une sélection des entreprises qui, selon la méthode de prospection retenue, feront l'objet d'un envoi de lettre, d'un appel téléphonique, d'une visite sur un stand d'exposition ou d'une invitation à une manifestation.

Plusieurs critères de sélection sont généralement applicables. Mais tous ne le sont pas car les informations requises pour qu'ils le soient ne figurent pas toujours dans les fichiers commercialisés. Ainsi, on trouve peu d'informations sur les marchés de l'entreprise. Or ces informations sont déterminantes lorsqu'il s'agit de rechercher des entreprises privilégiant une approche marché dans le cadre de leurs projets d'investissement.

Voici les principaux critères de sélection retenus à partir des informations généralement disponibles :

- **le produit** : ce critère permet de ne retenir que les entreprises fabricant des produits compatibles avec le profil industriel du Maroc et en particulier de la Méga-Région (par exemple, produits à forte intensité en travail –ou « labor intensive »- comme les faisceaux de câbles ou les coiffes de sièges, mais pas uniquement)

- **la taille** : la taille de l'entreprise est un critère important car tout projet d'implantation suppose un investissement important, et il donne une première indication sur la capacité de l'entreprise à y faire face ; il peut s'agir de la taille de la maison mère ou celle de la filiale (dans ce dernier cas, prendre en compte la taille du groupe).

Dans les fichiers commercialisés sur le marché, tous les critères de taille

ne sont pas disponibles : généralement, on retrouve les effectifs, parfois le chiffre d'affaires, les exportations ; l'idéal est d'avoir les deux car le rapport chiffre d'affaires sur effectifs donne une indication sur l'intensité capitalistique de l'activité exercée par l'entreprise et sur son intérêt pour un investissement au Maroc. Les entreprises généralement sélectionnées ont un chiffre d'affaires minimum de 10-15 millions d'euros et des effectifs de 50 personnes minimum.

- **la situation financière** : elle donne une indication supplémentaire sur la capacité de l'entreprise à financer son projet d'investissement ; généralement, les informations sur la situation financière de l'entreprise sont collectées plus lorsque celle-ci a manifesté un intérêt pour les possibilités d'implantation qui lui sont proposés (par exemple, avant une visite de site), que lors de la préparation des opérations de prospection et ce pour des raisons de coût.

- **la croissance** : ce critère donne également une indication supplémentaire sur la capacité de l'entreprise à générer des projets d'investissement ; il peut se mesurer par la croissance du chiffre d'affaires ou des effectifs, et son utilisation suppose que ces deux éléments, ou l'un des deux, soient disponibles sur plusieurs exercices.

En résumé, il faut appliquer au moins les critères relatifs à la taille de l'entreprise et à ses produits. S'agissant des 20 entreprises retenues en vue d'une action de démarchage, et comme des indications de coûts de production ne figurent pas non plus dans les fichiers, nous avons, pour procéder à leur sélection, recouru à des critères de taille et, dans un certain nombre de cas, de présence dans

un pays à bas coût ; nous avons aussi pris en compte des informations recueillies lors des entretiens que nous avons eus avec des industriels déjà installés au Maroc (intentions d'investissement, potentiel du marché relatif à un produit) ou dans la presse (situation financière, etc.).

Une fois que l'on a sélectionné les entreprises, il faut cibler les personnes à contacter.

Généralement, il s'agit du Directeur Général (sauf parfois pour les grandes entreprises), du Directeur Industriel, du Directeur du Développement, du Directeur Financier ou du Directeur Commercial. Cette information figure dans la plupart des fichiers commercialisés.

c) La base de données informatique

Une fois que l'on a acquis le ou les fichiers et que l'on a procédé à la sélection des entreprises et des contacts, il faut établir une base de données informatique. Celle-ci sert à enregistrer les informations relatives aux entreprises et aux contacts sélectionnés, à les compléter et à les mettre à jour. Elle permet également de gérer les projets d'investissement, de faire des envois (courrier, lettre d'information), des statistiques, etc. La base de données informatique contient toutes les informations requises, et doit être simple d'utilisation, utilisée continuellement et fonctionner avec un logiciel couramment diffusé. Devant la multitude des informations en circulation, c'est un outil essentiel pour le prospecteur.

On trouvera en annexe 5 un exemple de fiche société tirée d'une base de données informatique.

d) La cellule de ressources documentaires :

Il est nécessaire de pouvoir disposer d'une cellule de ressources

documentaires pour pouvoir élaborer les outils de communication, ainsi que les dossiers d'information ou de proposition commerciale transmis aux prospects.

La confection de ces documents nécessite, en effet, des informations dans tous les domaines composant l'offre commerciale de la Méga-Région, dont la collecte, le traitement, et la mise en synthèse doivent être organisés.

S'agissant plus précisément des dossiers évoqués, ils doivent être adaptés aux profils des prospects par la prise en compte de leur activité, de leur pays d'origine, etc., et pouvoir être transmis sur support papier ou sous format électronique.

La cellule de ressources documentaires doit faire partie du département de promotion et de prospection du CRI

En France, de nombreuses agences de développement ont, depuis plusieurs années, intégré en leur sein une cellule de ce type.

e) Le plan d'action commerciale et les moyens humains requis

e1) Le plan d'action commerciale

Voici le plan d'action commerciale que nous recommandons pour 2006 :

- outils de communication : élaborer un argumentaire détaillé et, si possible, un site Internet ;
- opérations de promotion et de prospection :

approche directe : réaliser trois, voire quatre opérations de mailings avec relance téléphonique en France et en Espagne ; chaque opération portera sur 50 entreprises issues du secteur des composants automobiles, voire également du secteur des composants aéronautiques ;

salon professionnel : participer à Automechanika en tant que visiteur ;

.opération de communication : inviter la presse japonaise et européenne à l'inauguration de la nouvelle usine de SEWS Cabind à Berrechid ;

- autres outils de travail : élaborer un fichier des entreprises du secteur des composants automobiles, voire également du secteur des composants aéronautiques en France et en Espagne (pour l'opération de prospection par approche directe), et réaliser une base de données informatique.

L'action commerciale doit être menée, au moins dans sa phase de préparation, en relation avec la Direction des Investissements, la Direction de la Production Industrielle ainsi que les industriels et en particulier la SOMACA et Renault Maroc. Tous ces acteurs oeuvrent en faveur du développement des investissements internationaux au Maroc, et disposent d'informations et de contacts utiles dans ce domaine, .

e2) Les moyens humains requis

La réalisation de ce plan d'action suppose d'une part, une bonne expérience dans la promotion des investissements et la prospection de projets d'implantation, ainsi qu'une présence en Europe.

C'est pourquoi le recours aux services d'un cabinet de conseil spécialisé paraît indispensable. Ce consultant, présent au moins dans l'un des deux principaux pays ciblés, aura une double mission :
- faciliter la préparation des outils de communication et des autres outils ;
- rechercher des entreprises susceptibles de s'implanter au Maroc et en particulier dans la Méga-Région. Il devra avoir non seulement la pratique de ce ou de ces deux métiers, mais aussi une bonne connaissance du Maroc et du secteur de l'automobile en général. Sa présence en Europe permettra d'être plus près des marchés, de

faciliter les contacts avec les entreprises et d'assurer un meilleur suivi des prospects.

Il serait souhaitable de désigner un chargé de mission, qui soit l'interlocuteur (ou le partenaire) opérationnel local et privilégié des prestataires ainsi que des porteurs de projets.

Il participera à la préparation et à la réalisation des opérations de promotion et de prospection ainsi que des outils de communication ; il sera en charge du centre de ressources documentaires (pour la préparation des dossiers d'information ou de proposition) ; il s'occupera de la prospection endogène en particulier auprès des prescripteurs locaux ; il assurera l'accueil des entreprises et en particulier de l'organisation des visites de sites, etc.

Il pourra ainsi permettre aux CRI de la Méga-Région de bénéficier d'un transfert de savoir-faire dans tous ces domaines et en particulier dans ceux de la communication et de la prospection.

Le chargé de mission doit avoir un profil commercial (avec quelques années d'expérience dans une fonction de ce type), et maîtriser le français et l'anglais, voire l'espagnol, ainsi que les principaux outils informatiques.

ENTREPRISES, ORGANISMES ET PERSONNES RENCONTRES OU CONTACTES

I – Au Maroc :

Les représentants des entreprises ou organismes suivant ont été rencontrés dans le cadre des deux missions effectuées au Maroc (24-31 juillet 2005 et 25 -29 septembre 2005) et de la visite du salon Equip'auto (Paris-17 octobre 2005) :

- AMICA : M. Mohamed Ouzif, Directeur Exécutif
- M. Abdelhak Brahimi, architecte en charge du projet de zone industrielle de Tamdroust
- CRI Tanger-Tétouan : M. Jelloul Samsseme, Directeur
- Ifriquia Cables : M. Mohamed Benhamza, Responsable Export
- Matra Automobiles Engineering Maroc : MM. Jean-Michel Ulveling, Service Avant-projets, et Mohamed Madine, Pilote d'Affaires Techniques
- Ministère de l'Industrie et du Commerce : M. Jamal Eddine El Jamali, Directeur de la Production Industrielle, et Mme Ouatiqia El Khalfi, Chef de la Division de l'Industrie Métallurgique et Mécanique ;
- Mission Economique de Casablanca –Ambassade de France au Maroc : Mme Bérengère Gonin, Attachée Commerciale
- Renault – Maroc : M. Abdelwahad Hirrizi, Directeur des Achats
- Schlemmer (Tanger) : M. Tiziano Gadotti, Directeur d'Etablissement
- SEWS Cabind :
- S.I.MOUN : M. Abdelhak Mounir, Directeur Général, et DG de Prevent Maroc
- Sinfa : M. Med Faouzi Zangui, DGA
- Siprof : MM. Ben Amar, Directeur de l'usine, et Etienne Biltgen, Directeur Commercial

- Socafix : un chef de projets
- SOMACA : M. Larbi Belarbi, PDG
- SORIAC : M. Chafik Rachadi, PDG et Président de la CCIS de Settat
- Sotraglace : M. Mohamed Essoussi, DG
- Sunviauto (Tanger): M. Ricardo Telinhos, Directeur de l'Usine
- Tuyauto : M. Sif Eddine Boukarkour, Commercial 1^{er} monte
- Valeo : le Responsable de l'unité autonome de production
- Zone Franche de Tanger : M. Iraqj, Directeur Commercial

II – En Europe :

- ANIMA : M. Fabrice Hatem, Directeur des Etudes
- Business Mobility International : M. Gino De Reuwe, DG
- Faurecia : M. Jacinto Arvelos, Directeur
- Mecaplast : M. Jean Carlizza, Direction Internationale
- Groupe PSA : M. Gérard Labois, Responsable Prospection, et M. Michel Wurch, Chargé d'Affaires, Projet Global Sourcing
- Renault : M. Salih Karli, Directeur des Achats Internationaux
- Valeo : M. Dominique Robin, Directeur Industriel - Division ESL.

TABLEAU 1

INDUSTRIE AUTOMOBILE MAROCAINE
 P.I.B., emplois et exportations par sous-branche

	1999	2000	2001	2002	2003
P.I.B. (en milliards de DH)					
- construction de véhicules automobiles	1,04	0,85	1,05	1,04	0,88
- fabrication de carrosserie et de remorques	0,09	0,07	0,09	0,09	0,14
- fabrication d'équipements automobiles (1)	0,16	0,16	0,23	0,25	0,24
(hors faisceaux de câbles)					
- fabrication d'autres équipements automobiles (2)	0,42	0,58	0,78	1,14	1,20
(principalement faisceaux de câbles)					
Total	1,71	1,66	2,15	2,52	2,46
Emplois (en milliers)					
- construction de véhicules automobiles	3,10	3,40	3,00	3,00	2,50
- fabrication de carrosserie et de remorques	1,21	1,04	1,06	1,23	1,35
- fabrication d'équipements automobiles (1)	1,70	1,70	2,10	2,30	2,30
(hors faisceaux de câbles)					
- fabrication d'autres équipements automobiles (2)	5,20	7,60	10,00	13,20	16,00
(principalement faisceaux de câbles)					
Total	11,21	13,74	16,16	19,73	22,15
Exportations (en milliards de DH)					
- construction de véhicules automobiles	0,00	0,20	0,40	0,20	0,01
- fabrication de carrosserie et de remorques	0,03	0,03	0,03	0,01	0,04
- fabrication d'équipements automobiles (1)	0,28	0,27	0,34	0,32	0,31
(hors faisceaux de câbles)					
- fabrication d'autres équipements automobiles (2)	1,40	2,20	2,80	4,00	5,00
(principalement faisceaux de câbles)					
Total	1,71	2,52	3,57	4,53	5,36

(1) liés aux industries métallurgiques et mécaniques

(2) liés aux industries électriques et électroniques

Source : McKinsey

TABLEAU 2

PROJETS D'INVESTISSEMENTS ETRANGERS
DANS LA REGION MEDA ET AU MAROC
 (en nombre de projets)

	2003	2004	2005 (8 mois)
Projets d'investissements étrangers dans la région MEDA	275	400	655
- total tous secteurs confondus	163	213	315
dont Europe	78	108	134
dont France			
- total secteur automobile	24	39	35
dont Europe	12	27	20
dont France	5	11	9
- total secteur aéronautique	2	11	13
dont Europe	1	8	9
dont France	1	2	7
Projets d'investissements étrangers au Maroc			
- total tous secteurs confondus	89	120	113
dont Europe			
dont France	32	45	43
- total secteur automobile	7	8	6
dont Europe	6	7	5
dont France	4	3	4
- total secteur aéronautique	1	2	7
dont Europe	1	2	6
dont France	1	2	6

Source : ANIMA/MIPO

LA FRANCE

**région d'excellence
pour le développement
de vos activités
en Europe**

- une situation stratégique au cœur du marché européen (400 millions de consommateurs),
- l'accès à un grand marché national (60 millions de consommateurs),
- des coûts compétitifs (main-d'œuvre, énergie, télécommunications, terrains, etc.),
- des infrastructures de transport modernes
- une main-d'œuvre de qualité et disponible,
- une politique nationale favorable aux investissements étrangers.

**Grâce à ces atouts, la France se place
parmi les toutes premières destinations
des investissements étrangers en
Europe et dans le monde.**



La société suisse de
fabrication de verre,
Univer Sécurité, en Lorraine



Le groupe italien Vibra
produit des mélanges
maîtres en Lorraine.

QUI EST SOFIREM

**SOFIREM, Société Financière pour Favoriser
l'Industrialisation des Régions Minières**, créée en
1967 par l'Etat français et le Groupe Charbonnages
de France, a pour mission de favoriser l'implantation
et le développement d'entreprises industrielles et de
services dans les anciennes régions minières.

En 30 ans, SOFIREM a aidé plus de **4 000 entreprises**
à s'implanter et se développer dans ses zones
d'intervention.

Parmi ces entreprises figurent plus de **500 sociétés
internationales**, groupes et PME d'Europe,
d'Amérique du Nord et d'Asie.

POUR CONTACTER SOFIREM

SOFIREM

Siège social
100, avenue Albert 1^{er} - BP 220
92503 - Rueil-Malmaison Cedex - France
Contact : Albert Suissa
Tél. : + 33 (0)1 47 52 38 20
Fax : + 33 (0)1 47 49 64 93
E-mail : asuissa@sofirem.fr

SOFIREM A DES BUREAUX EN ALLEMAGNE ET EN ITALIE

**Vous envisagez
d'implanter
votre entreprise
en France**

SOFIREM

**vous accueille,
vous conseille,
vous finance.**

SOFIREM



Centre de l'Industrie Minière de France

SOFIREM VOUS ACCUEILLE DANS 11 ZONES

CES ZONES D'ACTIVITÉ OFFRENT DE NOMBREUX ATOUTS :

- un accès aux grandes infrastructures de transport,
- une tradition industrielle,
- la disponibilité de zones d'activités équipées,
- des structures de formation et de recherche,
- le dynamisme des acteurs locaux impliqués dans le soutien aux entreprises,
- des aides financières.



ZONES D'INTERVENTION DE SOFIREM

- 1. Lorraine**
Zone de Moselle-Est
- 2. Nord - Pas-de-Calais**
Zone de Valenciennes
- 3. Auvergne**
Arrondissements de Brioude - Issoire, Arrondissements de Moulins - Montluçon
- 4. Bourgogne Sud**
Zone de Montceau-les-Mines - Le Creusot
- 5. Gard**
Zone d'Alès
- 6. Hérault**
Zone de Bédarieux
- 7. Isère**
Zone de La Mure - La Matheysine
- 8. Loire**
Zone de Saint-Etienne
- 9. Provence**
Zone d'Aix-en-Provence - Gardanne
- 10. Aveyron**
Zone de Decazeville
- 11. Tarn**
Zone d'Albi - Carmaux
Zone de Graulhet - Castres - Mazamet

SOFIREM VOUS CONSEILLE GRATUITEMENT

Pour accompagner votre décision d'implantation, **SOFIREM et ses antennes locales**, vous assistent à toutes les phases de la conception à la réalisation de votre projet :

- contact avec les autorités locales, les établissements financiers, etc.
- recherche de terrains et de locaux,
- mise au point du plan de financement,
- obtention des financements et aides disponibles,
- recrutement et formation du personnel.

SOFIREM VOUS FINANCE À DES CONDITIONS FAVORABLES

Pour le financement de votre projet, SOFIREM apporte des solutions adaptées :

- **Participation au capital**, minoritaire et temporaire accompagnée éventuellement d'un compte courant d'associé (durée : 7 ans).
- **Prêts classiques** et prêts participatifs (durée : 5 à 7 ans).

SOFIREM VOUS FACILITE L'ACCÈS AUX AUTRES AIDES

Filiale des Charbonnages de France, SOFIREM vous ouvre l'accès au Fonds d'Industrialisation des Bassins Miniers (FIBM), qui finance des actions dans les domaines de la construction de bâtiments, l'aménagement de zones d'activités, la formation, etc.

Par ailleurs, SOFIREM vous assiste dans l'obtention des subventions, crédits d'impôt et exonérations fiscales accordés par l'Etat, les collectivités locales et les fonds européens.



MCC France (groupe DaimlerChrysler)
produit la smart en Lorraine.



Centre d'appels du groupe
allemand Bosch en Lorraine.



Soto (Suède) - Fabrication
de profils aluminium
dans le Tarn.



Moy Park (Irlande), produits
alimentaires frais et surgelés
dans le Nord-Pas-de-Calais.

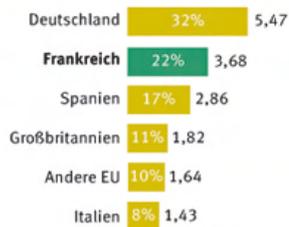


Große Potenziale für deutsche Automobilzulieferer in Frankreich.

Frankreich – Europas zweitgrößter Markt für Automobilzulieferer – Marktnähe entscheidend

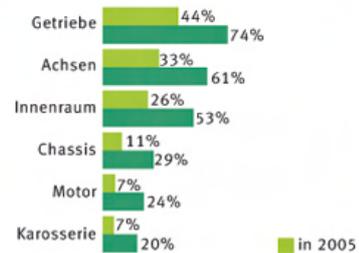
- Mit 3,7 Mio. Fahrzeugen pro Jahr ist Frankreich nach Deutschland der wichtigste Markt für Automobilzulieferer in Europa.
- Produkte der Automobilzulieferer zählen zu den wichtigsten Bereichen der französischen Importe aus Deutschland.
- In Zukunft wird der Export nach Frankreich aber keine ausreichende Form der Marktbearbeitung sein, denn die Zusammenarbeit mit den Automobilherstellern wird immer enger.
- Vor allem die Technologieentwicklung wird in Zukunft noch mehr auf den Automobilzulieferer verlagert werden und die Nähe zum Hersteller erfordern – auch räumlich.

Gesamtautomobilproduktion in der EU – PKW und Nutzfahrzeuge in Mio. Stück (2002)



Quelle: VDA

Technologieentwicklung durch Automobilzulieferer – Erwartete Zunahme nach Technologiebereichen



Quelle: Expertenbefragung des VDA

■ in 2005
■ in 2010

Moselle-Est – nah dran an Westeuropas wichtigsten Fertigungsstandorten

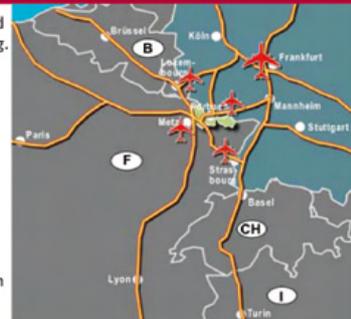
- Moselle-Est ist ein begehrter Standort für Automobilzulieferer – und das nicht erst seit der Smart in Hambach produziert wird.
- Im nächsten Umfeld sind zahlreiche Fahrzeughersteller, nicht nur DaimlerChrysler Evobus und Renault (am Rande von Metz), sondern auch Ford (Saarlouis) oder Peugeot (in Mulhouse und Sochaux).
- Weitere Fertigungszentren im Umfeld von Paris, im Norden Frankreichs und in Belgien sowie natürlich die deutschen Standorte im Raum Stuttgart, Rastatt, Rüsselsheim, Köln und Bochum sind durch die günstige Lage schnell zu erreichen.
- Insgesamt repräsentieren die dargestellten Standorte ein Potenzial von über 6 Mio. Fahrzeugen pro Jahr.



Moselle-Est – Strategisch günstige Lage – effiziente Bearbeitung des französischen Marktes

- Moselle-Est ist exzellent gelegen – direkt an der wichtigsten Autobahn zwischen Deutschland und Frankreich und vor allem nah an Ihrem deutschen Hauptsitz – ein großer Vorteil bei der Steuerung Ihrer französischen Niederlassung.
- Moselle-Est ermöglicht es Ihnen effizienter zu operieren, nicht nur wegen der Nähe zu Ihrem Hauptsitz, sondern auch wegen des hohen Anteils an französisch und deutsch sprechenden Mitarbeitern.
- Im Vergleich zu Deutschland haben Sie in Moselle-Est erhebliche Kostenvorteile:

Arbeitslöhne:	25% günstiger
Gewerbegrundstücke:	75% günstiger
Unternehmensbesteuerung:	7,5% günstiger
Industriestrom und Erdgas:	23% bis 27% günstiger
- Privat genießen Sie die Vorzüge niedrigerer Einkommenssteuer, sehr günstiger Wohnimmobilien, geringerer Lebenshaltungskosten und der hohen Lebensqualität für Sie und Ihre Familie u.a. durch wesentlich mehr Kindergärten und die Möglichkeit für Ihre Kinder, deutsche oder deutsch-französische Schulen zu besuchen.



SOFIREM bietet deutschen Unternehmen kostenlose Unterstützung bei der Gründung von Tochtergesellschaften in ausgewählten Regionen Frankreichs.

SOFIREM

SOFIREM Forbach

97A, Rue Nationale • F-57600 Forbach • France
Fon: +33 (3) 87 87 66 55 • Fax: +33 (3) 87 87 01 91
www.sofirem.de

SOFIREM Forbach • 97A, Rue Nationale • F-57600 Forbach

Herrn Thorsten Lange
Geschäftsführer
abravo Call Center GmbH
Seitzstr. 8
80538 München

23. März 2004

Call Center – Geschäftspotenziale für abravo in Frankreich

Sehr geehrter Herr Lange,

mein Name ist Andreas Paulicks und ich bin im Auftrag von SOFIREM für die kostenlose Betreuung deutscher Unternehmen beim Aufbau und Ausbau von Geschäften in Frankreich zuständig.

SOFIREM unterstützt seit über 30 Jahren deutsche Unternehmen bei der Expansion in Frankreich, insbesondere in Moselle-Est – dem Teil Lothringens, der direkt an Deutschland grenzt.

Ich schreibe Sie heute an, weil ich der Überzeugung bin, dass es für abravo – als Unternehmen mit Aktivitäten im Bereich Call Center Services – momentan sehr interessante Geschäftspotenziale in Frankreich gibt.

Mit einer optimierten Präsenz in Frankreich können Sie Ihr Geschäft ausbauen:

- Frankreich gehört mit 14,6% Marktanteil neben Deutschland und Großbritannien zu den drei wichtigsten Call Center-Märkten in Europa
- Für Frankreich's Call Center-Markt wird bis 2006 ein Wachstum von über 47% erwartet, besonders im Bereich der Multi-Channel-Services (Email, Chat, Webanfragen, etc.) besteht noch großes Wachstumspotenzial.
- Am Standort Moselle-Est finden Sie zweisprachiges Mitarbeiterpotenzial. Damit lassen sich sowohl deutsch- als auch französisch-sprachige Kunden bearbeiten.

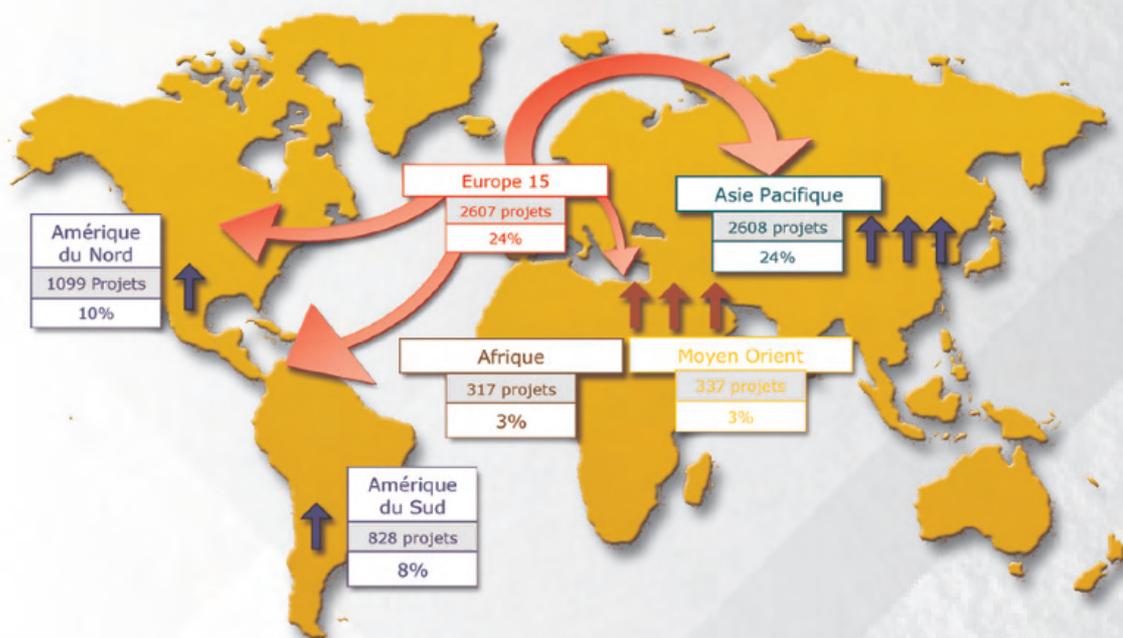
Gerne würde ich Ihre Meinung zu diesen Chancen hören und Ihnen die Geschäftspotenziale für Ihr Unternehmen in Frankreich anhand detaillierter Informationen näher erläutern.

Vielleicht sehen Sie irgendeine Möglichkeit, Sie in nächster Zeit einmal persönlich kennen zu lernen. Zu einem unverbindlichen Gespräch in Ihrem Hause bin ich jederzeit gerne bereit.

Mit freundlichem Gruß,

Alain Schmidt
Geschäftsführer SOFIREM Forbach
aschmidt@sofirem.fr

Andreas Paulicks
Unternehmensbetreuer in Deutschland
andreas.paulicks@pm-p.de



Nombre de projets
 % du total projets (10965)

Indicateurs de tendances
 entre 2002 et 2004
 ↓ Diminution
 = Pas d'évolution
 ↑ Moins de 50%
 ↑↑ entre 50 et 100%
 ↑↑↑ Supérieur à 100%

